

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Reengineering podnikových procesů

Business Processes Reengineering

Student:

Bc. Alena Boková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2010

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne pod vedením vedúcej diplomovej práce a s využitím zdrojov uvedených v práci a v zozname použitej literatúry.

V Ostrave, dňa 30. apríla 2010

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som rada pod'akovala Ing. Mikušovej, Ph.D. za cenné rady a pripomienky, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce.

Ďalej ďakujem manažmentu a pracovníkom spoločnosti, ktorá si praje zostať v anonymite, za čas, ktorí mi venovali, za ich ochotu a pomoc pri vypracovávaní tejto práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>REENGINEERING V TEÓRII.....</b>	<b>4</b>
2.1	REENGINEERING – ČO JE TO .....	5
2.2	Kľúčové slová (frázy) REENGINEERINGU .....	5
2.3	Dôvody ku zmene: .....	7
2.4	Dôvody na rozsiahle podnikové zmeny: .....	7
2.5	Čo treba mať na pamäti pri uskutočňovaní REENGINEERINGU .....	8
2.6	Chyby pri REENGINEERINGU .....	9
2.7	Potreba zmeny myslenia a činností z funkčných na procesné .....	10
2.8	Proces .....	13
<b>3</b>	<b>KROKY REENGINEERINGU .....</b>	<b>16</b>
3.1	Informovanie pracovníkov o potrebe zmeny .....	16
3.2	Zostavenie ree tímu .....	18
3.3	Mapovanie procesov .....	20
3.3.1	Čo sa mapuje.....	20
3.3.2	Kto mapuje .....	20
3.3.3	Ako mapovať .....	21
3.4	Poznanie procesov .....	23
3.4.1	Hranice procesov .....	23
3.4.2	Kľúčové podnikové procesy.....	23
3.4.3	Kritické faktory úspechu.....	24
3.5	Výber procesu pre REENGINEERING.....	24
3.5.1	Matica kľúčové procesy /KFÚ.....	24
3.5.2	Matica strategická dôležitosť/výkonnosť.....	25
3.6	Meranie parametrov súčasného procesu .....	26
3.7	Vízia nového procesu .....	26
<b>4</b>	<b>ZMENA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>VÝZNAM IT .....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>APLIKÁCIA ÚVODNÝCH KROKOV REENGINEERINGU .....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>29</b>
7.1	Charakteristika podniku .....	30
<b>8</b>	<b>PROCESY VO FIRME .....</b>	<b>31</b>
8.1	Popis procesov .....	31
8.1.1	Riadiace procesy.....	31

8.1.2	<i>Podporné procesy</i> .....	33
8.1.3	<i>Vedľajšie procesy</i> .....	34
8.1.4	.....	34
8.1.5	<i>Hlavné procesy</i> .....	34
8.2	MAPOVANIE PROCESOV .....	35
8.3	POZNANIE PROCESOV .....	36
8.3.1	<i>Hranice procesov</i> .....	36
8.3.2	<i>Definícia kľúčových procesov</i> .....	36
8.3.3	<i>Kritické faktory úspechu</i> .....	38
8.4	VÝBER PROCESU PRE REENGINEERING.....	40
8.4.1	<i>Matica kľúčové procesy /KFÚ</i> .....	40
8.4.2	<i>Hodnotenie výkonnosti procesov</i> .....	40
8.4.3	<i>Matica strategická dôležitosť/výkonnosť</i> .....	41
8.4.4	<i>Stanovenie zákazníkov procesu</i> .....	42
8.4.5	<i>Odsúhlasenie požiadaviek zákazníkov</i> .....	42
8.4.6	<i>Meranie parametrov súčasného procesu</i> .....	42
8.4.7	<i>Dôvodová správa</i> .....	43
8.4.8	<i>Oblasti merania procesu</i> .....	44
8.5	VÍZIA NOVÉHO PROCESU .....	45
8.5.1	<i>Predpoklady naplnenia vízie</i> .....	45
8.6	PRÍNOSY NOVÉHO PROCESU .....	46
8.7	MERANIE VÝKONNOSTI NOVÉHO PROCESU .....	46
<b>9</b>	<b>ZMENA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY .....</b>	<b>49</b>
<b>10</b>	<b>VÝZNAM IT .....</b>	<b>49</b>
<b>11</b>	<b>NÁKLADY REENGINEERINGU .....</b>	<b>50</b>
<b>12</b>	<b>ZÁVER.....</b>	<b>52</b>
<b>13</b>	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>52</b>

# 1 Úvod

Konkurencieschopnosť v globálnej ekonomike je spojená so schopnosťou podniku pružne reagovať na sústavné a stále rýchlejšie zmeny trhového prostredia. Jedinou istotou, s ktorou môžeme kalkulovať, je zmena. Žijeme v turbulentnom prostredí, ako ho nazval už Drucker. V prostredí stálych zmien, superkonkurencie, globálnych ekonomík. Trhy a financie sú k dispozícii v doposiaľ nebývalej miere pre tých, ktorí sú schopní sústavne a často radikálne zvyšovať svoju produktivitu. Firmy, a to nielen tie, ktoré chcú byť v rebríčku najúspešnejších, ale aj tie, ktoré sa chcú na trhu udržať a takpovediac prežiť, sa musia prispôbovať tomuto prostrediu. Ako vo svojej knihe O pôvode druhov hovorí Charles Darwin - neprežije najsilnejší, najinteligentnejší ani najpočetnejší, ale ten kto sa vie najlepšie prispôbiť. Nie je to síce kniha ekonomického charakteru, ale výborne vystihuje aj situáciu v ekonomickom svete. Management podnikov je nútený trvalo hľadať nové cesty k udržaniu a posilneniu svojich pozícií na meniacom sa trhu. Pritom dochádza k prenášaniam a prelínaniu najlepších manažérskych kultúr, postupov a nástrojov.

Je teda na mieste otázka, či v prostredí, ktoré sa mení veľkou rýchlosťou, sú stále pre podniky nanajvýš aktuálne manažérske prístupy ako Kaizen, ktoré majú za úlohu postupné zlepšovanie fungovania podniku prostredníctvom malých krokov. Nie je najvyšší čas radikálne zmeniť podnik a celú jeho rigidnú organizačnú štruktúru a spôsob riadenia, aby bol schopný sa prispôbovať tomuto turbulentnému prostrediu? Treba si uvedomiť, že metódy, ktoré postupne po malých krokoch prinášajú do podniku zlepšenie sú síce prínosom z hľadiska dobiehania konkurencie, ale naši konkurenti nebudú čakať, kým ich dobehneme. Pre dosiahnutie konkurenčnej výhody a udržanie sa na trhu je nevyhnutné radikálne riešenie.

Metódou, ktorá takéto riešenie poskytuje a sľubuje dramatické zlepšenie činnosti podniku je Reengineering. Je to súčasne téma mojej diplomovej práce, ktorej sa budem venovať najmä z dôvodov jej aktuálnosti, zaujímavosti a častému nepochopeniu zo strán podnikov i jednotlivcov. Mojim cieľom je objasniť, čo to Reengineering vlastne je, čo je jeho základnou myšlienkou a snaha o jeho lepšie pochopenie. Práca bude tematicky rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú. V teoretickej sa chcem zamerať na reengineering ako taký, vysvetliť jeho podstatu a myšlienku a vysvetliť kroky, akými by mal celý tento proces prebiehať. Praktická časť bude slúžiť na lepšie dovysvetlenie problematiky, budem sa snažiť zásady a princípy BPR aplikovať na praktickom príklade na základe poznatkov, ktoré budú popísané v teoretickej časti.

## 2 Reengineering v teórii

Za myšlienkových priekopníkov reengineeringu sa považujú Američania Davenport, Short a Hammer, ktorých články z roku 1990 sa všeobecne označujú za korene tohto prístupu. Éra praktických aplikácií reengineeringu začala v USA práve v deväťdesiatych rokoch. Dnes sa tento smer označuje ako *reenginieringové prístupy*, aby sa takto súčasne podchytila množina všetkých čiastočne odlišných metód, ktoré zastrešuje.

Okrem pojmu reengineering, ktorý použili Champy a Hammer sa v svetovej literatúre a praxi možno tiež stretnúť s označeniami Business Reengineering, Business Process Reengineering, resp. BRP alebo Business Systems Engineering. Vo svojej práci budem taktiež používať skrátený názov – ree.

Podnikový reengineering znamená začať všetko odznova, začať od nuly. „...odložiť väčšiu časť moudrosti, ktorá bola získaná v průběhu dvousetletého vývoje průmyslového managementu... zapomenout, jak se pracovalo v době masových trhů, a rozhodně hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes.“<sup>1</sup> Reengineering je postavený na rovnakých vlastnostiach, ktoré sú tradične charakteristické pre veľkých podnikových inovátorov, a to na individualizme, spoliehaní sa na seba samého, ochota prebrať riziko, prirodzený sklon k iniciovaniu zmien.

Jadrom tohoto prístupu je tkzv. diskontinuálne myslenie, ktoré identifikuje a opúšťa staré pravidlá i výchozie predpoklady, ktoré sú základom súčasných podnikových činností. Nejde o vylepšovanie toho, čo už existuje, alebo realizáciu dielčích zmien. Nejde ani o akési pospravovanie existujúcich systémov, aby pracovali lepšie. V skutočnosti to pre firmu znamená – vzdať sa zavedených postupov a novo nahliadnuť na práce, ktoré sú nevyhnuté k vytvoreniu výrobku alebo služby, alebo vytvoreniu inej hodnoty, ktorú firma zákazníčkovi poskytuje. Reengineering, ak má byť úspešný, nemôže byť realizovaný v malých a opatrných krokoch. Ako o tom píše Champy a Hammer - je to výzva brať všetko alebo nič, ktorá prináša veľmi pôsobivé výsledky.

Stručne a jednoducho (ak sa to pri tomto zložitom prístupe dá) by sme mohli ree definovať nasledovne:

---

<sup>1</sup> HAMMER. M., CHAMPY. J.: Reengineering – radikální proměna firmy, s. 10

## 2.1 Reengineering – čo je to

Slovami J. Tománka by sme mohli ree definovať ako zásadné prehodnotenie a radikálna rekonštrukcia podnikových procesov, a to takým spôsobom, aby boli dosiahnuté nové návrhy s dramatickým zdokonalením kvality, služieb a rýchlosti, väčšieho zníženia nákladov – a predovšetkým došlo k značnému zlepšeniu produktivity a konkurencieschopnosti.<sup>2</sup>

Ide o vytváranie novej hodnoty pre zákazníka, a to cestou zásadného prehodnotenia a radikálnej rekonštrukcie podnikových procesov, vedúcich k dramatickému zdokonaľovaniu merítok výkonnosti ako sú náklady, produktivita.<sup>3</sup>

Iný pohľad na BPR hovorí, že je to „radically changing an organization's way of thinking and, consequently, of doing things.“<sup>4</sup> Teda radikálna zmena spôsobu, akým organizácia uvažuje a existuje. Podľa Josepha N. Keladu táto radikálna zmena zahŕňa zmenu procesov, organizačnej štruktúry, manažérskeho štýlu riadenia, systému odmeňovania, rovnako ako vzťahu s akcionármi, zákazníkmi, dodávateľmi a ostatnými externými partnermi.

## 2.2 Kľúčové slová (frázy) reengineeringu

Ak hovoríme o kľúčových slovách, či frázach ree, ide v podstate o slová, ktoré daný prístup najlepšie vystihujú a pomáhajú pochopiť jeho logiku.

**Zásadné** – pri reengineeringu si musia kompetentní pracovníci klásť základné otázky o svojich firmách a ich činnostiach. „Prečo robíme to, čo robíme?“ „Prečo to robíme práve týmto spôsobom?“ Práve zodpovedanie základných otázok často vedie k zisteniu dovtedy nevyslovených, no predsa zaužívaných pravidiel a princípov, na ktorých stoja doterajšie podnikateľské činnosti. Tieto sa neskôr môžu ukázať ako zastarané či nevhodné.

**Radikálne** – toto slovo je odvodené z latinského „radix“ – koreň. Radikálne rekonštruovať znamená ísť až ku koreňom vecí a neupravovať to, čo už existuje len povrchne. Nezohľadňovať existujúce štruktúry a postupy, ale vytvárať celkom nové. Problém tkvie mnohokrát práve v tomto bode. Podľa odhadov Jamesa Champnyho až 50% amerických

---

<sup>2</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn, s. 165

<sup>3</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn, s. 165

<sup>4</sup> KELADA, N. J.: Integrating reengineering with total quality, s. 75



firiem tvrdí, že prechádzajú reengineeringom, avšak len 5 až 10% postupuje správne alebo dostatočne dôrazne na to, aby dosiahli dlhodobé výsledky a zmeny vo všetkých svojich oblastiach<sup>5</sup>.

**Dramatické** – reengineering by sa mal zavádzať, keď sú potrebné výrazné zmeny. Na dosiahnutie marginálnych zlepšení, akými sú napríklad rast kvality alebo pokles nákladov o 10% nie je reengineering potrebný.

**Procesy** – posledné kľúčové slovo z definície. Je najdôležitejšie a je zároveň slovom, ktoré robí najväčšie problémy. Väčšina manažérov nie je orientovaná procesne. Sú zameraní na dielčie úlohy, jednotlivé profesie, ľudí, štruktúry, ale nie na procesy. Michael Hammer a James Champy vo svojej knihe – Reengineering – radikální proměna firmy – definujú podnikový proces ako súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu. Objednávka je považovaná za vstup a vyúsťuje v dodanie objednaného tovaru. Dodanie objednaného tovaru k rukám zákazníka je hodnota, ktorú proces vytvára.

Postupom času sa aj ree začal vyvíjať, prispôbovať sa neustále meniacim podmienkam. Začala sa mu venovať väčšia pozornosť a základné kľúčové slová sa zo štyroch rozšírili na dvanásť. S touto myšlienkou prišiel pán Jaroslav Tománek – člen klubu reengineeringu Ostrava. Pre lepšie pochopenie reengineeringu teda prikladám aj túto rozšírenú definíciu.

Reengineering je teda radikálna zmena v myslení a podnikovej činnosti. Ako ale podnik zistí, že je nutné realizovať zmenu? „At the beginning the firm would be successful, until... one day its top management would realise they had missed the boat of technological progress, and that the ways of satisfying customer needs were changing. And the probability of their firm's future survival would depend on how soon they realised that.“<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> LORENZ, C.: Uphill struggle to become horizontal. *Financial Times*, 5. novembra 1993

<sup>6</sup> KITA, J.: Reengineering and marketing : proceedings of the international workshop, s. 7.

## 2.3 Dôvody ku zmene:

- Situácia vo firme je zlá – zmena ju musí zlepšiť
- Situácia vo firme je stabilizovaná – okolie sa mení, musíme ho dobiehať
- Sme dobrí – chceme byť lepší
- Sme jednička – konkurencia nás sleduje a chce nás dostihnúť

Aké teda z uvedeného plynú závery? Musíme sa meniť stále a v každej situácii!

Zmena je permanentnou činnosťou fungovania moderného podniku – je riadená a predvídaná. Spravidla by nemala následne reagovať na zmeny okolia, ale by mala zmeny okolia predchádzať, alebo ich sprevádzať.

## 2.4 Dôvody na rozsiahle podnikové zmeny:

Zmena sa teda stáva základnou súčasťou riadenia podniku, ktorý chce docieľovať dlhodobú, udržateľnú perspektívu. Podniky sa v súčasnom boji o zákazníka musia neustále podrobovať zmenám. S rozhodnutím, kedy je čas na radikálnu zmenu, akou reengineering bezpochýb je, by nám mohlo pomôcť nasledujúcich päť bodov.

1. Jack Welchova zásada ( Jack Welsh, bývalý prezident General Electric): Ak je tempo zmien vo vnútri podniku predstihnuté tempom zmien mimo podnik – blíži sa koniec existencie podniku. Podľa tejto zásady ak má podnik silne zafixovanú stupnicu podnikových hodnôt, ktorá nie je v súlade so zmenami vonkajších podmienok, je to dôvod k novým radikálnym podnikovým zmenám.
2. Ak je v odvetví silná konkurencia a táto postupuje bleskovou rýchlosťou
3. Ak je podnik priemerný až horší
4. Ak má podnik vstúpiť do sféry veľkých a známych spoločností
5. Ak je podnik malý, ale rýchlo rastie

Ak ste si aspoň pri jednom z týchto bodov uvedomili, že presne to je situácia vášho podniku, potom by ste sa mali oboznámiť s reengineeringom ako so spôsobom riešenia vášho problému.

## 2.5 Čo treba mať na pamäti pri uskutočňovaní reengineeringu

Zmena musí prebiehať od najvyššieho manažéra (generálneho riaditeľa či vlastníka) podniku. Ten by sa mal vyjadriť k budúcej zmene jasne, zrozumiteľne a dôrazne. To je prvý a základný predpoklad úspešného začiatku procesu reengineeringu. Treba mať na pamäti, že ide o radikálnu zmenu, ako sa o tom hovorí aj v knihe *Reengineering and marketing*: „Reengineering must be initiated... by someone who has.. enough status to break legs.“<sup>7</sup> A teda podnet na realizáciu BPR musí vychádzať z presvedčenia top manažmentu, že zmena je naozaj nutná.

Zmeny v podniku musia byť pripravované a realizované tímom špeciálne zostaveným pre tieto účely. Reengineeringový tím je „dobře organizovanou a velmi výrazně motivovanou jednotkou, s motivací na celkový výsledek celého procesu.“<sup>8</sup>

Zloženie tímu by malo pozostávať z odborne zdatných pracovníkov podniku pod vedením externého pracovníka (konzultanta) so skúsenosťami s plánovaním a implementáciou reengineeringu. Tento externista musí trvalo a dlhodobo v podniku pracovať.

Reengineeringový tím musí väčšinu podnikových pracovníkov preškoliť o zmene, informovať, prečo je potrebná a čo prinesie, získať si dôveru pracovníkov. Zároveň sa pomocou tohto školenia hľadajú najschopnejší pracovníci pre budúcu činnosť vedúcich procesov a vedúcich tímov.

Reengineering (ree) je pre podnik zásadnou zmenou, ktorá postihuje nielen podnik ako taký, ale aj jeho pracovníkov. Mohli by sme ho nazvať revolúciou v podnikovej činnosti. A každá revolúcia, ak má byť úspešná, musí byť dobre pripravená. Preto musíme plánovaniu ree venovať veľkú pozornosť, koniec koncov - plán je základom pre budúcu implementáciu.

Ďalšou zásadou pre úspešnú realizáciu ree je nutnosť zlepšenia podnikovej kultúry, zvýšenie morálky a etiky, zlepšovanie komunikácie. Dôležitou úlohou hlavne spočiatku je snaha o prekonávanie odporu k zmenám. Tento proces by mal postupovať od vyšších miest až po tie najnižšie.

---

<sup>7</sup> KITA, J.: *Reengineering and marketing* : proceedings of the international workshop, s. 30.

<sup>8</sup> TOMÁNEK, J.: *Reengineering a management změn*, s. 54

## 2.6 Chyby pri reengineeringu

Ako už bolo spomenuté, reengineering je radikálna dramatická zmena. Hlavnou chybou podnikov, ktoré sa tvária, že ree zavádzajú, je snaha o vylepšenie práce, namiesto jej radikálnej zmeny.<sup>9</sup>

Zabúdanie na motiváciu. Pracovníci musia mať dôvod k tomu, aby vykonávali dobre svoju prácu v rámci procesov, ktoré prešli reengineeringom, musia mať pre túto prácu dobrú motiváciu. Teda nestačí len nové procesy zaviesť. Manažéri musia kladne a intenzívne motivovať pracovníkov, aby vyrástli (svojou snahou, vzdelaním, svojím vlastným pričinením) na potrebnú úroveň, ktorú vyžadujú nové podnikové procesy.

Nebranie ohľadov na záujmy pracovníkov.<sup>10</sup> Vždy je potrebné poznať záujmy pracovníkov a snažiť sa na základe oho hľadať vzájomnú cestu k realizácii zmeny. Mali by sme mať na pamäti Newtonov zákon akcie a reakcie. Aj tu platí, čím tvrdšie budete aj dobrú zmenu presadzovať, o to tvrdší bude odpor proti nej. Ideálnym riešením je snaha, ktorej výsledkom je osvojenie si návrhu zmeny pracovníkmi spôsobom, akoby s návrhom prišli vlastne sami.

Snaha urýchliť proces plánovania a implementácie na úkor jeho kvality. Radikálna zmena, akou ree istotne je, si vyžaduje čas. Nesmieme podceňiť plánovanie procesu zmeny. Všetko chce svoj čas. To pri ree určite platí dvojnásobne. Väčšie zmeny musia trvať primerane dlho.<sup>11</sup>

Opačným problémom je zase neúmerne preťahovanie ree projektu. Je nutné myslieť na to, že ree svojou radikálnosťou vyvoláva stres u každého pracovníka, preto ho neradno preťahovať na dlhú dobu. Podľa skúseností firiem je čas 12 mesiacov optimálna doba, aby podnik prešiel od formulovania zámeru zmien, cez prípravu prvých procesov k prvému konkrétnemu nábehu týchto procesov do realizácie.

Nevhodne zostavený ree tím. Do čela projektu nestavajte človeka, ktorý reengineeringu nerozumie, je neseriózny, nedôveryhodný a bez kompetencií.<sup>12</sup> V literatúre zahraničných autorov sa môžeme dočítať, aké vlastnosti a osobné charakteristiky by mali mať jednotliví členovia tímu s dôrazom na vedúceho tímu. Ten by mal byť starší, aktívny, seriózny a dôveryhodný odborník. Je nanajvýš nerozumné zveriť budúcnosť podniku do rúk niekoho nekompetentného.

---

<sup>9</sup> [www.freequality.org/sites/www\\_freequality\\_org/.../Reengineering.ppt](http://www.freequality.org/sites/www_freequality_org/.../Reengineering.ppt) [on-line 25. 1. 2010]

<sup>10</sup> [www.freequality.org/sites/www\\_freequality\\_org/.../Reengineering.ppt](http://www.freequality.org/sites/www_freequality_org/.../Reengineering.ppt) [online 26. 1. 2010]

<sup>11</sup> [www.gurowitz.com/articles/Reengineering.pdf](http://www.gurowitz.com/articles/Reengineering.pdf) [online 2. 2. 2010]

<sup>12</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. Praktická príručka podnikového reengineeringu

Neúmerné šetrenie na zdrojoch pre ree. Na začiatku projektu je nutné počítať s financiami pre externého konzultanta a sprevádzkovými nákladmi interného tímu zmien a nákladmi na vzdelávanie väčšieho počtu pracovníkov o zmenách a ree.<sup>13</sup> Tieto náklady ešte nie sú až také vysoké pre podnik, ale treba myslieť na to, že to nie sú všetky finančné zdroje, ktoré bude potrebné do ree investovať. Podnik by mal na túto veľkú zmenu vyčleniť dostatok finančných prostriedkov, aby ich nedostatok nespôsobil fiasco celého projektu. Naopak pri dobre zavedenom ree sa vám prostriedky vo veľmi krátkej dobe vrátia.

Kopírovanie automaticky a bez uvaženia sebelepšie reengineeringové vzory je ďalšou chybou, ktorej sa podniky dopúšťajú.<sup>14</sup> Niekedy sa toto riešenie môže javiť ako jednoduchšie a účelné, určite je to pohodlnejšia forma zavádzania zmien, ale neúčinná. Priebeh ree je neopakovateľný, väčšinou opakovane neprebíha rovnako ani v rovnakom podniku.

## **2.7 Potreba zmeny myslenia a činností z funkčných na procesné**

Už v úvode tejto práce bol spomenutý fakt, že ak chce podnik reagovať na zmeny, musí sa stať flexibilným, zmeniť rigidnú organizačnú štruktúru, opustiť sa od spôsobu realizácie činnosti, ktorú vykonáva daným spôsobom pretože tak sa to robilo odjakživa, zamyslieť sa nad tým, či sa to nedá robiť inak – lepšie, efektívnejšie. Základným problémom, ktorý pred každým podnikom stojí je zmena funkčnosti na procesnosť.

Funkčnosť tu bola už od nepamäti. Už od dôb kráľov, kniežat, biskupov, kňazov a iných autorít. Traduje sa, že tvrdé upevnenie funkčnosti je výsledkom rímskych légii s ich podriadenými a nadriadenými. Stupňovanie funkčnosti sa prejavilo taktiež v kapitalizme či socializme a prakticky tento štýl môžeme vnímať u všetkých väčších svetových cirkví. Hlavným znakom funkčného prístupu je delenie práce medzi funkčné jednotky vytvorené na základe ich odbornosti. Tomuto členeniu potom zodpovedá aj organizačná štruktúra, ktorá je založená na útvaroch, kedy určité útvary vykonávajú dielčie činnosti nejakého procesu bez toho, aby bol sledovaný celý tok činností ako celok. Tento prístup môže vyvolávať nadbytočné, niekedy duplicitné činnosti a môže viesť taktiež k nejednoznačnému priradeniu kompetencií predovšetkým z hľadiska zodpovednosti za výsledok procesu ako celku.

---

<sup>13</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn

<sup>14</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. Praktická příručka podnikového reengineeringu

Prečo je teda potreba prejsť na vzťahy a činnosti zamerané procesne? Môžu za to súčasné trendy – globalizácia, rozpady hromadných trhov po roku 1980, ktoré začali formovať novú kapitalistickú ekonomiku a nové vzťahy – procesné.

### **Vo funkčom poňatí**

- dominuje každá funkcia
- najdôležitejšia je funkcia jednotlivca bez ohľadu na ďalšie súvisiace veci – a teda celok.
- viac sa bojuje a menej spolupracuje a prakticky neexistuje morálka a etika
- založený na jednoznačných postupoch a nariadeniach, a to smerom hore a dole, takmer vždy tu dochádza k blokácii, zdržovaniu a obmedzovaniu až zastaveniu realizácie čohokoľvek

### **V procesnom poňatí**

- dominuje celý proces a nie jednotlivé funkcie, najdôležitejší je celok – proces.
- viac sa spolupracuje, menej bojuje, vyššia morálka a etika.
- v procesoch a tímoch sa pracuje prevažne podľa prání zákazníka a vývoja reality (prostredia), ktorá sa v dnešnom turbulentnom svete dosť často mení. Preto sa myslí na to, aby bol ďalší krok realizácie dopredu pripravený na prípadné ďalšie zmeny v rôznych variantách. Variantné riešenia sú náročnejšie, ako prechádzajúce jednoznačné riešenie a vždy prinášajú značnú neistotu z neznáma, a teda dosť značný odpor.

Zaujímavú myšlienku vo svojej knihe Reengineering a management zmien prináša Jaroslav Tománek, ktorý poukazuje na dva možné systémy:

- **1. systém „seřazené kačenky“**
- **2. systém „mraveneček“**

Prvý spomenutý systém popisuje výsledok dlhodobého funkčného myslenia, na základe ktorého majú ľudia v sebe prirodzene zakorenenú potrebu všetko usporadúvať do jednoznačného postupu – za prvé, za druhé, za tretie... atď. , čo pripomína zoradené kačenky. Tak sa stáva, že aj keď máme dobre zostavený plán, realita sa nie vždy musí odvíjať podľa bodov tohto plánu a ľudia sa stávajú bezradnými, keď nejaký bod nevýjde podľa predstáv a nedá sa teda v pláne pokračovať – nie sú variantné riešenia.

Naproti tomu druhý systém nás odkazuje na pozorovanie práce mravcov v prírode, ktorí niečo nesú a kľúčujú ku svojmu cieľu vždy tou najoptimálnejšou a najpriechodnejšou cestou. Takto by mal podľa autora v dnešnom chaotickom svete plnom zmien vyzeráť postup, ako úspešne napredovať k svojmu cieľu.

A práve variantný postup a systém „mraveneček“ spolu s procesnou organizáciou a tímovou spoluprácou sú základnými prvkami reengineeringovej zmeny.

V procesnej organizácii sa všetky práce a činnosti organizujú do procesov. Proces je základnou organizačnou jednotkou. V takto usporiadanej organizácii sú prakticky všetci závislí na celkovom výsledku celého procesu a nie na výsledkoch úloh a činností jednotlivých pracovníkov. Tento systém je základom všetkého, aj odmeňovania. Takže keď je celý proces neproduktívny a stratový, tak sú všetci bez odmien a výhod – prakticky so základnou mzdou, ktorá spravidla nebýva moc vysoká. V procesne orientovanej spoločnosti sa prikladá väčší význam odmenám a zamestnaneckým výhodám, čo pomáha dosiahnuť vyšší stupeň motivácie pracovníkov a ich vyššiu zaangažovanosť na fungovaní celého procesu. Ak teda procesná jednotka svoje úlohy plní veľmi dobre a produktívne, odmeny a výhody všetkých pracovníkov musia byť najmenej dvoj až trojnásobne vyššie, ako sú priemerné mzdy v podniku. Činnosť takéhoto podniku je veľmi podobná tímovému športu. Snahou je, ako už bolo spomenuté, dosiahnuť lepšiu spoluprácu medzi jednotlivcami a jednotlivými tímami, lepšiu podnikovú klímu, vyššiu morálku a etiku.

Snažíme sa teda dosiahnuť zmeny z funkčne orientovanej organizácie na organizáciu orientovanú procesne. Bolo by na mieste spomenúť, čo to vlastne ten proces je, keď sa všetko točí okolo neho.

## 2.8 Proces

V súčasnosti sa slovo proces používa vo viacerých významoch. Častejšie sa nám vybaví asociácia tohto slova s významom slova postup. Preto sa hovorí – technologický proces, súdny proces, finančný proces. Všade sa tým myslí postup výkonu. My však ale pre lepšie pochopenie reengineeringu potrebujeme za slovom proces vidieť inú predstavu.

Proces je „plochý organizační útvar, který má vstupy, výstupy, vnitřné zákazníky, hlavně vnějšího zákazníka ... atd.“<sup>15</sup>

Trošku rozšírenejšia verzia, ktorej autorom je Tománek hovorí, že proces môžeme definovať ako súbor činností (spolupracujúcich tímov v tomto procese), ktorý sa riadi reengineeringovými pravidlami a zásadami, a ktorý vyžaduje na začiatku niekoľko vstupov a na konci procesu jeden alebo viac výstupov – proces má teda svoj začiatok, priebeh a svoj koniec.<sup>16</sup>

V podaní M. Grasseovej pod pojmom proces rozumieme „strukturovaný sled navazujúcich činností popisujúcich tok práce – postup tvorby pridanej hodnoty – postupujúci od jedného pracovníka ke druhému (z jedného útvaru do druhého), poskytujúci měřitelnou službu/výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.“<sup>17</sup>

Nech si ale proces definujeme akokoľvek, podstatné je, aby sme nepodceňovali jeho dôležitosť. Ako hovorí Thomas Davenport – Najdôležitejšia lekcia reengineeringu podnikových procesov nie je samotný reengineering, ale podnikové procesy. Proces je to, čo robíme. Hoci ktorá spoločnosť, ktorá ignoruje podnikové procesy alebo ich nezlepšuje, riskuje svoju budúcnosť.<sup>18</sup>

Procesov v organizácii je nespočetne mnoho. Sú tvorené jednotlivými činnosťami, ktoré v podniku prebiehajú. Tieto procesy v organizácii orientovanej na procesný spôsob riadenia je potrebné identifikovať, popísať, organizovať, prevádzkovať a kontrolovať.

Podľa toho, akú dôležitosť a význam ten ktorý proces v organizácii zohráva ich členíme na:

**Hlavné (kľúčové procesy)** – vytvárajú hodnotu v podobe výrobkov alebo služieb pre externého zákazníka. Sú tvorené reťazcom pridanej hodnoty, ktorý predstavuje hlavnú oblasť

---

<sup>15</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn, s. 54

<sup>16</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn, s. 66

<sup>17</sup> GRASSEOVÁ, M. a kolektiv : Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, s. 13

<sup>18</sup> ČARNICKÝ, Š. , VAVRINČÍK, P.: Informačné systémy a reengineering v podnikovom manažmente, s. 128



existencie podniku. Tieto procesy teda priamo prispievajú k naplneniu existencie organizácie.

**Riadiace procesy** – určujú a zabezpečujú rozvoj a riadenie výkonu spoločnosti a vytvárajú podmienky pre fungovanie ostatných procesov. Zaisťujú integritu a fungovanie organizácie.

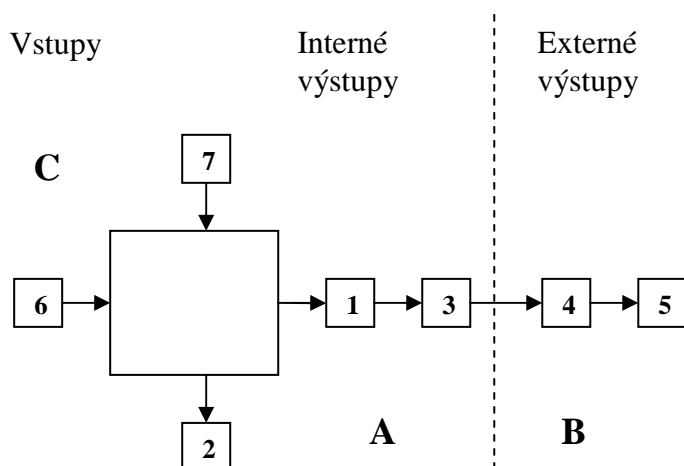
**Podporné procesy** – zaisťujú podmienky pre fungovanie ostatných procesov v organizácii. Ich úloha spočíva v dodávaní produktov, či už hmotných alebo nehmotných. Podporné procesy nie sú súčasťou procesov hlavných.

Zmyslom reengineeringu procesu je dosahovať dopredu určené podnikové výsledky (väčšie i menšie) a ciele. Jeho účelom je uspokojovanie požiadavkov jeho zákazníkov. V každom procese môžu existovať zákazníci až piatich rôznych typov:

1. **primárni zákazníci** – sú to ľudia, ktorí sú príjemcami primárnych výstupov
2. **sekundárni zákazníci** – nachádzajú sa mimo proces, dostávajú sekundárne výstupy
3. **nepriami zákazníci** - tí nedostávajú primárne výstupy, ale sú ďalší na rade, takže ak by boli výstupy vadné alebo oneskorené, negatívne by to pocítili
4. **externí zákazníci** – ľudia mimo podnik, ktorí výstupy procesu dostávajú. Môžu tu patriť distribútori, obchodní zástupcovia, maloobchodníci, iné organizácie, ...
5. **spotrebitelia** – sú nepriamymi externými zákazníkmi

Externý (vonkajší) zákazník je svojou dôležitosťou nadradený vnútornému zákazníkovi, čo vychádza z logiky, že vonkajší zákazník prináša do podniku peniaze, a je teda dôležitejší, než ďalšie časti podniku. V reengineeringovej praxi je teda výsledok celého procesu dôležitejší, než výsledky dielčích procesov, z ktorých je celkový proces zložený. Na druhej strane platí, že ree proces nebude nikdy úspešný, ak nebudú úspešné všetky tímy, z ktorých je tento proces zostavený.

Prehľadnejšie vysvetľuje problematiku jednotlivých druhov zákazníkov obrázok č.1.



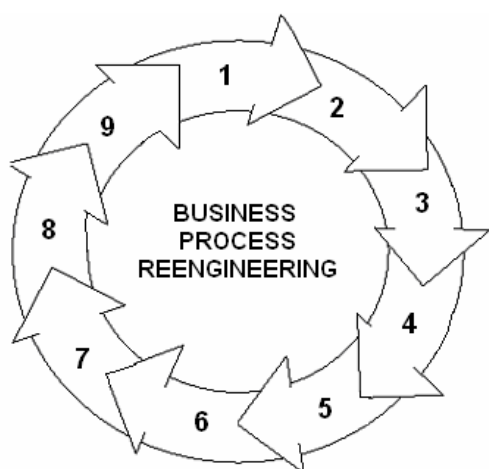
A	1	Primárny zákazník	Interné výstupy
	2	Sekundárny zákazník	
	3	Nepriamy zákazník	
B	4	Externý zákazník	Externé výstupy
	5	Spotrebiteľ	
C	6	Primárny dodávateľ	Vstupy
	7	Sekundárny dodávateľ	

Obr. č. 1 – Zákazníci procesu

Zdroj: TOMÁNEK, J. Reengineering a management změn, s. 6

### 3 Kroky reengineeringu

Oboznámili sme sa s procesom reengineeringu, jeho myšlienkou a podstatou, s chybami, ktorých sa mnohí pri jeho plánovaní a implementácii dopúšťajú. Toľko v teoretickej rovine k lepšiemu pochopeniu tohto zložitého prístupu. Následne by som sa chcela venovať samotnému BPR a spôsobu jeho realizácie. Reengineering prebieha v niekoľkých krokoch, ktoré na seba naväzujú. Po dokončení ree je možné a žiaduce proces opakovať, takže by sme ho mohli zakresliť do nasledovného diagramu:



Obr. č. 2 – Diagram reengineeringu

Zdroj: vlastné spracovanie

1.	Uvedomenie si potreby zmeny a informovanie o tejto potrebe všetkých zamestnancov
2.	Zostavenie reengineeringového tímu
3.	Mapovanie procesov
4.	Poznanie procesov
5.	Definícia kľúčových procesov
6.	Definícia kritických faktorov úspechu (KFÚ)
7.	Výber procesu pre reengineering
8.	Meranie parametrov súčasného procesu
9.	Vytvorenie vízie nového procesu

Tým, kedy a ako by mal podnik realizovať zmenu, sme sa už zaoberali. Ak sa vedenie podniku rozhodne pre radikálnu zmenu, a teda pre reengineering, ďalším krokom by malo byť informovanie pracovníkov o nutnosti tejto potreby.

#### 3.1 Informovanie pracovníkov o potrebe zmeny

Pre úspech procesného riadenia je dôležité, akým spôsobom dokáže manažment prezentovať svoje zámery a vízie budúcnosti. Závisí na tom budúca ochota alebo neochota pracovníkov akceptovať zmeny. Veľa manažérov sa stále domnieva, že sú to oni, čo bezprostredne riadia podnik a sú teda za jeho výsledky bezprostredne zodpovední. Nie je teda dôvod o zamýšľaných zmenách diskutovať so zamestnancami a je rýchlejšie, vhodnejšie

a efektívnejšie im zmenu jednoducho nariadiť. Úplne ale zabúdajú na jednu vec a síce, že tam, kde sa jedná o výraznú zmenu štýlu práce, je tento prístup brzdou akéhokoľvek pokroku. Ľudia svoj štýl a myslenie na základe rozkazu nezmenia. Je teda vždy výhodnejšie zvoliť iný postup – informovať zamestnancov o zámeroch dopredu.

Najvhodnejším spôsobom, ako čokoľvek oznámiť celému podniku, je usporiadanie celopodnikovej schôdze. V prípade veľkého podniku schôdze, ktorá sa bude konať v rovnakú dobu vo všetkých organizačných jednotkách. Všetci pracovníci tak dostanú rovnaké informácie v rovnakú dobu a zamedzí sa tak špekuláciám a zmätkom. Dôležité je tiež zvoliť vhodný spôsob prezentácie. Netreba zabúdať na fakt, že zamestnanci sú tvorení rôznorodými spoločenstvami rôznych kultúr, sociálnych a vzdelanostných stupňov. Preto je potreba prezentovať stručne, jasne, nekomplikovaným spôsobom tak, aby ho každý bol schopný pochopiť.

Dôležité je, hlavne pri veľkých zmenách, akými je reengineering, hneď na začiatku vysvetliť, prečo sa pre ňu manažment firmy rozhodol, aké konkrétne dôvody ho k tomu viedli (zmena externého prostredia, agresívna konkurencia, neefektívnosť podniku,...). „Je potrebné vysvetliť, aký dopad bude mať plánovaná zmena na prácu jednotlivca a na celé podnikové prostredie. Ľudia by sa mali dozvedieť, ako sa zmení spôsob ich práce, rozdelenie zodpovedností,.. Veľkou chybou je snaha zamlčovať negatívne dôsledky pre zamestnancov, s ktorými sa budú musieť vyrovnávať.“

Pracovníkom je nutné dať jasne najavo, že majú právo klásť akékoľvek otázky a prichádzať s námietkami týkajúcimi sa procesu zmien a budúceho vývoja podniku a že za túto iniciatívu nebudú trestaní alebo penalizovaní. Je dobré predtaviť kontaktnú osobu, na ktorú sa môžu obracať so svojimi otázkami, námietkami a obavami. Táto osoba by mala byť odborne spôsobilá, mala by rozumieť podniku a tomu, ako funguje a chápať metodiku, akou bude zmena prebiehať. Mal by to byť človek komunikatívny, otvorený riešeniu konfliktov s odpovedajúcim postavením a rešpektom.“<sup>19</sup>

Fyzickým zhmotnením úvah o potrebe zmien a rozhodnutí manažmentu je dôvodová správa. Dôvodová správa je vo svojej podstate interný dokument firmy, ktorý hodnotí dôvody vedúce k rozhodnutiu o realizácii BPR v podniku.

---

<sup>19</sup> TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn

## 3.2 Zostavenie ree tímu

Práve tento bod zahŕňajúci spôsob výberu a organizovania ľudí, ktorí realizujú ree predstavuje kľúč k úspechu celého procesu plánovania a implementácie BPR. Champy a Hammer rozdelili vo svojej knihe členov tímu podľa ich činností do nasledujúcich skupín:

- **líder**
- **vlastník procesu**
- **reengineeringový tím**
- **riadiaci výbor**
- **reengineeringový car**<sup>20</sup>

Ak hovoríme o **lídrovi procesu**, mala by to byť vodcovská, ctižiadostivá, intelektuálne založená osobnosť, ktorej úlohou je schvaľovanie a motivovanie celkového reengineeringového úsilia, zavádzanie reengineeringu do života. Na tento post je vhodné zvoliť vyššieho vedúceho pracovníka, ktorý má dostatočný vplyv a rešpekt u podriadených, niekoho, kto presvedčí ľudí o potrebe radikálnej zmeny, predkladať vízie budúceho stavu a motivovať k jeho dosiahnutiu. Táto vodcovská osobnosť taktiež musí vytvárať prostredie, ktoré napomáha správneho vývoju reengineeringu.

**Vlastníkom procesu** je spravidla manažér, ktorý má zodpovednosť za určitý proces a ree úsilie, ktoré je na tento proces zamerané. Ku svojej činnosti potrebuje rešpekt svojich kolegov a určitú schopnosť reengineering realizovať. Mal by to byť niekto, kto sa cíti dobre v podmienkach zmien, dobre znáša nejednoznačnosť a vie si zachovať rozvahu v nepríjemných situáciách. K jeho činnostiam patrí hlavne získavanie zdrojov pre ree tím, zabezpečovanie komunikácie s riadiacim aparátom, motivovanie a inšpirovanie tímu, poskytovanie poradenskej podpory. Práca vlastníka nekončí ani po úspešnej realizácii BPR. V takejto organizácii sú to práve procesy, ktoré vytvárajú základy organizačnej štruktúry, takže každý proces bude i naďalej potrebovať svojho vlastníka, ktorý sa bude venovať jeho výkonu.

---

<sup>20</sup> HAMMER. M., CHAMPY. J.: Reengineering – radikální proměna firmy

**Reengineeringový tím** spočíva zo skupiny jednotlivcov, ktorá sa venuje reengineeringu konkrétneho procesu a ktorá existujúci proces diagnosticky hodnotí, dohliada na jeho premenu a implementáciu. Títo ľudia fakticky pretvárajú podnik. Odporúča sa, aby sa jeden tím venoval reengineeringu len jedného procesu. Tým má v zásade päť až desať členov. Každý tím by mal byť tvorený dvoma druhmi ľudí – externistami a internistami, a teda osobami, ktoré nie sú trvalo zamestnané v podniku, no v danej dobe pracujú v rámci procesu, ktorý prechádza reengineeringom. Sú to ľudia, ktorí proces poznajú z výkonu svojej práce. Hlavným významom externistov je najmä ich schopnosť pozerieť na procesy objektívnejšie a s určitým nadhľadom, čo by sme nemohli očakávať od pracovníkov, ktorí v podniku denne pracujú. Externisti by mali vedieť počúvať, dobre komunikovať, uvažovať v širokých súvislostiach, mať predstavivosť a schopnosť formulovať koncepcie a presadiť ich uskutočnenie.

Internisti zapojení do BPR na druhej strane by mali byť tými najlepšími a najschopnejšími pracovníkmi v podniku. Mali by dobre poznať procesy, ktoré v podniku prebiehajú. Ich ďalším plusom je dôveryhodnosť pre kolegov, s ktorými dlhodobo pracujú. Dôležitosť oboch typov skupín by sa dala pekne opísať slovami: „tým potrebuje internisty k tomu, aby pochopil, čo sa mení, ale k vlastnej zmene potrebuje ničivé prvky. A to jsou externisti.“<sup>21</sup> Pomer externistov a internistov v jednom tíme by mal byť asi 1:3, a teda traja internisti s jedným externistom. Niekedy sa uvádza aj pomer 2:3.

Celý tím by mal byť do značnej miery autonómny. Vlastník procesu by mal byť s týmom vo vzťahu klienta a nie šéfa. Základnú zostavu tímu obvykle dopĺňa okruh pracovníkov, ktorí sú do projektu zapojení len dočasne a pomáhajú pri výkone dielčích špecializovaných častí spravidla v odbore informačných technológií, ľudských zdrojov, vzťahov s verejnosťou

**Riadiaci výbor** je koncepčný orgán, ktorý je zložený z vyšších vedúcich, ktorý vypracovávajú celkovú stratégiu ree v organizácii a zaoberajú sa taktiež monitorovaním postupu jej realizácie. V čele tejto skupiny by mal stáť líder reengineeringu. Úlohou výboru je prejednávanie komplexnejších úloh, ktoré presahujú rámec jednotlivých procesov a projektov. Rozhoduje napríklad o poradí naliehavosti jednotlivých ree projektov a o rozdelení zdrojov. Členovia výboru taktiež pomáhajú riešiť problémy, ktoré sú nad rámec právomocí vlastníkov procesu a ich tímov, či konflikty medzi vlastníkmi jednotlivých procesov.

---

<sup>21</sup> HAMMER. M., CHAMPY. J.: Reengineering – radikální proměna firmy, s. 107 – 108.

**Reengineeringový car** býva jednotivec. Je to človek zodpovedný za rozvoj techník a nástrojov ree a za dosahovanie synergie medzi rôznymi ree projektami v rámci organizácie. Poskytuje štábnu podporu pre realizáciu BPR. Car ako taký má dve hlavné funkcie, a to podpora každého individuálneho vlastníka procesu, tímu a koordinácia prebiehajúcich reengineeringových aktivít. Reengineeringový car je vo svojej podstate osoba, ktorá má s BPR skúsenosti. Je to znalec ree techník, ktoré sa vo firme využívajú, takže každý vlastník by mal konzultovať spôsob a postup realizácie najskôr s carom.

V ideálnom prípade vodcovská osobnosť určuje vlastníka procesu, ktorý vytvára reengineeringový tím k realizácii reengineeringu procesu, a to s pomocou cara a pod záštitou riadiaceho výboru.

### **3.3 Mapovanie procesov**

Mapovanie procesov je základnou fázou pri prechode podniku na procesné riadenie. Táto fáza pozostáva z niekoľkých dôležitých krokov a rozhodnutí. Treba si uvedomiť, čo sa bude mapovať, kto bude túto činnosť robiť, koho sa pýtať, ako mapovať, aký výsledok sa očakáva. Mapovanie procesov je základnou úlohou predovšetkým pre už stanovené a spolupracujúce externe – interné tímy.

#### **3.3.1 Čo sa mapuje**

Existuje veľa metodík a prístupov, ako mapovať a zaznamenávať proces. Treba pamätať na to, že samotné mapovanie procesov začína dodávateľom. Mapovanie procesov by malo postupovať činnosť po činnosti a to buď od konca alebo od začiatku procesu, teda od dodávateľa alebo od zákazníka. Každá činnosť by mala byť podrobne podpísaná a mali by byť tiež podrobne popísané väzby medzi jednotlivými činnosťami. Je nutné zistiť nielen to, čo ľudia robia, ale hlavne akým spôsobom to robia. Na to je vhodný osobný pohovor a priame pozorovanie.

#### **3.3.2 Kto mapuje**

Na túto otázku je možné zvoliť tri odpovede. V prvej odpovedi sa podnik spoľahne na interných pracovníkov. Zásadne zlé riešenie je nechať mapovať proces pracovníkom, ktorí ich

priamo vykonávajú, a teda majú na vec skreslený zaujatý pohľad. Vždy je lepšie vymenovať nezávislý tím, ktorý bude len mapovať procesy. Interní pracovníci majú pri mapovaní výhodu predovšetkým v tom, že podnik dobre poznajú aj z pohľadu, ktorí by externí odborníci len ťažko podchytili – neformálne komunikačné kanály, mocenské štruktúry, manažment a jeho ciele,... Z tohto dôvodu majú šancu proces lepšie popísať. Nevýhoda na druhej strane tkvie v tom, že sú menej objektívni, a to z mnohých dôvodov. Snaha o dobré vychádzanie s kolegami, ochrana známych,...

Druhou možnosťou je ponechať mapovanie procesov externej firme. Výhodou je nadhľad a skúsenosti. Odborníci z týchto firiem dokážu na veci pozeriť s odstupom, dokážu predvídať a vidieť i okolnosti, ktoré interným pracovníkom zostávajú skryté. Nevýhodou v tomto prípade môže byť neznalosť podniku až do takej miery, ako ho poznajú pracovníci, ktorí sa v ňom pohybujú denne niekoľko rokov. Ďalšou nevýhodou môže byť neznalosť technologických činností, ktoré v podniku prebiehajú.

Ideálne je zvoliť kombináciu predchádzajúcich dvoch prípadov ako určitý kompromis a vytvoriť tím zložený z externých členov i vlastných zamestnancov. Úlohou externistou by potom malo byť mapovanie procesov za pomoci interných zamestnancov a to tých, ktorí s daným procesom priamo pracujú, tak tých, ktorí k nim žiadny vzťah nemajú.

Pri vytvorení tímu na mapovanie procesov taktiež neradno zabúdať aj na rovinu sociálnu. Treba voliť ľudí, ktorí majú charakterové vlastnosti a osobné rysy, ktoré sa nevylučujú, ale naopak – navzájom dopĺňajú.

### **3.3.3 Ako mapovať**

Pri mapovaní procesu je nutné hovoriť priamo s ľuďmi, ktorí vykonávajú jednotlivé činnosti. Zásadnou chybou je obmedzenie sa na rozhovor s manažérom, ktorý je za chod danej organizačnej časti podniku zodpovedný. Títo manažéri síce tok práce oddelením poznajú, ale skryté im ostávajú neoficiálne pracovné postupy, cesty a toky, ktoré sú pre poznanie procesov veľmi dôležité.<sup>22</sup>

Je potrebné dopredu informovať pracovníkov, ktorých činnosti budú mapované. A to nie len informovať ich o tom, že sa ich budú dopodrobna pýtať, čo robia a ako, ale vysvetliť im, prečo je to dôležité. Je nevyhnutné získať súhlas o ich spolupráci. Posledné, čo pracovníci tímu mapujúceho procesy potrebujú, je pracovník, ktorý bude z akéhokoľvek dôvodu sabotovať ich činnosť. Treba rátať s faktom, že pracovníci nebývajú k mapujúcim tímom

---

<sup>22</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. Praktická príručka podnikového reengineeringu



moc priateľskí. Každý má tendenciu považovať to, ako pracuje, za akési osobné know-how. Je teda potrebné vysvetliť dôležitosť spolupráce.

Ponúka sa otázka, u ktorých procesov začať. Jednoduchý a osvedčený spôsob je začať popisovať procesy podľa frekvencie ich výskytu či opakovania. Čím sa nejaký proces častejšie opakuje, tým je vhodnejším kandidátom na popísanie medzi prvými.<sup>23</sup>

Nie je moc výhodné mapovať danú činnosť len raz alebo len jedným spôsobom. Tam, kde je to možné, by mal člen tímu stráviť sledovaním pracovníka určitú dobu a výsledný popis činnosti by mal byť potom tvorený na základe pozorovania a pohovoru s pracovníkom. Váhodou býva mapovaný proces znovu po určitej dobe skontrolovať. V určitom časovom odstupe už má k dispozícii informácie o časti alebo i celom procese a môže sa pýtať oveľa konkrétnejšie a cielenejšie.

Tvorba mapy procesov - zdanlivo jednoduchá záležitosť v sebe skrýva omnoho viac zákutí, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať. Vzhľadom k tomu, že základnou stavebnou jednotkou procesu sú činnosti, je veľmi ľahké podľahnúť ilúzii, že stačí tieto činnosti popísať, zoradiť ich za seba a máme proces. Musíme ale pamätať na fakt, že pre proces majú veľký význam väzby medzi jednotlivými činnosťami. Výhodné je pri mapovaní procesu viesť záznamy graficky aj slovne. Pre grafické spracovanie sú vhodné rôzne vývojové diagramy, nakoľko sú prehľadné. Pri slovnom popise je potrebné najskôr venovať pozornosť samotnej činnosti a potom popísať jej väzby na činnosti ostatné (aké činnosti predchádzali, aké nasledujú,...).

Akým spôsobom mapovať a do akej hĺbky, to závisí na konkrétnych podmienkach podniku. Podniky by sa mali zamyslieť nad svojími potrebami a až potom v náväznosti na ne zvoliť vhodný postup a hĺbku, do akej sa pri mapovaní pôjde.<sup>24</sup>

Výsledkom mapovania procesov je potom procesná mapa. Je to zobrazenie všetkých podnikových procesov a vzťahov medzi nimi. Popisuje aspoň z časti komplexné podnikové prostredie. V prípade, že dôjde k zmenám, mala by byť okamžite aktualizovaná.

---

<sup>23</sup> GRASSEOVÁ, M.: Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, s. 68

<sup>24</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. Praktická příručka podnikového reengineeringu

## **3.4 Poznanie procesov**

### **3.4.1 Hranice procesov**

Procesy môžeme definovať ako určité pracovné toky, ktoré majú svoj začiatok, koniec, účel, jasne definované vstupy a výstupy. Každý proces je potrebné definovať a určiť jeho hranice. Hranicami procesu rozumieme miesta, kde proces začína a končí a za ktorým ležia ďalšie procesy s ním súvisiace (začiatok a koniec procesu). Tieto hranice sú určované počiatočnými vstupmi (primárnymi vstupmi), ktoré dávajú podnet k zahájeniu procesu. Tieto vstupy sú dodávané primárnymi dodávateľmi. Na konci procesov sa objavujú výstupy, ktoré slúžia primárnym zákazníkom. Hranice nikdy nestanovujeme tam, kde dochádza k intenzívnej výmene informácií alebo vedomostí. Môžeme povedať, že proces začína určitou požiadavkou (začiatok procesu) a končí, keď je táto požiadavka splnená (koniec procesu).

Za hornú hranicu môžeme považovať bod, v ktorom do skúmaného procesu vstupujú výstupy z iných procesov. Spodnou hranicou sa potom rozumie miesto, v ktorom proces opúšťa jeho výstupy, aby mohli byť použité ako vstupy iného procesu.

### **3.4.2 Kľúčové podnikové procesy**

Definovanie kľúčových procesov v podniku je veľmi dôležité pre nasledovnú prácu reengineeringového tímu. Takýmito procesmi nazývame procesy, ktoré majú najväčší vplyv na úspech organizácie, prinášajú teda výsledky zamerané na špecifické a merateľné obchodné ciele. V týchto procesoch musí organizácia vynikať, ak si chce zachovať svoju konkurencieschopnosť dnes i do budúcnosti.

Vrcholové vedenie by malo mať vedomosti a chápať kľúčové podnikové procesy, riadiť ich a snažiť sa ich zlepšovať prostredníctvom plánovania a alokácie zdrojov, keďže ich zlepšenie má najväčší vplyv na podnikanie spoločnosti. Práve pre svoju dôležitosť pre organizáciu sa kľúčové podnikové procesy často stávajú vhodným námetom pre reengineering.

### **3.4.3 Kritické faktory úspechu (KFÚ alebo taktiež KPI – Key Performance Indicators)**

Na začiatku by bolo na mieste upresniť si, čo to vlastne KFÚ sú. Ide o faktory, ktoré majú kritický význam pre úspech organizácie. Sú kľúčovým ukazovateľom výkonnosti organizácie, poskytujú informácie o zdraví podniku. Starostlivo vybrané KFÚ poskytujú spoločný referenčný bod pre existujúci situáciu organizácie a taktiež poskytujú prognózy o jej budúcej konkurencieschopnosti.

Počet kritických faktorov úspechu by nemal byť príliš vysoký, aby procesy namietajúce ich riešenia nekomplikoval. Odporúča sa zvoliť do osem faktorov.

Generovanie KFÚ je najvýhodnejšie robiť metódou brainstormingu, na ktorom by účastníci navrhovali faktory, ktoré môžu mať pozitívny či negatívny vplyv na dosiahnutie vytyčeného cieľa. Po skončení brainstormingového sedenia by sa zo zapísaných faktorov malo vybrať do osem najdôležitejších, ktoré majú pre daný cieľ naozaj kritický význam. KFÚ sa najčastejšie týkajú dodávateľov, zákazníkov, vlastných zamestnancov, faktorov z okolitého prostredia, systémov a zariadení.

## **3.5 Výber procesu pre reengineering**

### **3.5.1 Matica kľúčové procesy /KFÚ**

S použitím matice, kde na jednej osi sú kľúčové procesy a na druhej kritické faktory úspechu. Za pomoci takejto matice treba zhodnotiť každý KFÚ pre daný proces jednotlivo a položiť si otázku, ktoré procesy je potrebné vykonávať obzvlášť dobre, aby sme ten ktorý konkrétny faktor úspechu dosiahli. Každý proces, ktorý spĺňa zmienené kritériá označíme v stĺpci pod príslušným KFÚ krížikom. Potom by mal reengineeringový tím všetky procesy označené ako prispievajúce k úspešnému dosiahnutiu určitého KFÚ posúdiť a položiť si otázku, či sú vo svojej výkonnosti dostatočné, aby sme skutočne daný faktor dosiahli.

Počet kritických faktorov úspechu, ktoré každý proces ovplyvňujú, je približným a relatívnym kritériom jeho dôležitosti. Procesy, ktoré ovplyvňujú veľké množstvo KFÚ, majú pravdepodobne pre výkonnosť organizácie kritickejší význam, ako tie, ktoré zasahujú len do jedného alebo dvoch KFÚ.

Hodnotenie výkonnosti procesov

Aj tu sa každý proces posudzuje zvlášť, pričom sa procesy podľa výkonnosti zaradujú do päťstupňovej škály:

A = vynikajúca výkonnosť

B = dobrý výkonnosť

C = uchádzajúca výkonnosť

D = nedostačujúca výkonnosť

E = zlá výkonnosť

Problémom pri tomto kroku môže byť zaujatosť členov tímu voči procesom, ktoré spadajú do ich kompetencie a akási snaha o obhajobu týchto procesov. Preto by pri posudzovaní výkonnosti procesov nemal byť nikto, kto by bol za proces priamo zodpovedný a malo by byť zdôraznené, že zmyslom hodnotenia výkonnosti procesov nie je kritika konkrétnych osôb, ale objektívne zhodnotenie jednotlivých častí podniku, pričom treba brať do úvahy, že výkonnosť procesov môže byť ovplyvnená mnohými vonkajšími faktormi.

### **3.5.2 Matica strategická dôležitosť/výkonnosť**

Pomocou tejto matice stanovíme prioritu, teda akési poradie, v akom by mali byť procesy podrobované reengineeringu. Maticu zostavíme tak, že na jednu os dosadíme procesy podľa ich výkonnosti a na druhú os počet ovplyvňovaných kritických faktorov úspechu. Na základe zostavenej matice potom dostávame tri zóny:

Zóna 1: Spadajú sem procesy, ktoré sú pre organizáciu strategicky najvýznamnejšie, pričom ich výkonnosť je zlá. Tieto procesy by mali byť vybrané pre BPR prioritne, aby bolo zabezpečené ich výrazné, rýchle zlepšenie a zvýšenie ich pozitívneho vplyvu na výkonnosť organizácie.

Zóna 2: Procesy v tejto zóne pôsobia v menšej miere na výkonnosť organizácie, avšak ich zlepšenie podstatne napomôže k zvýšeniu výkonnosti organizácie. Tieto procesy podrobujeme reengineeringu po tom, čo ním prejdú procesy zo zóny 1.

Zóna 3: V zóne 3 sa nachádzajú procesy, ktoré majú buď minimálny vplyv na výkonnosť organizácie, alebo sú v súčasnej dobe zaistované efektívne, takže nie je nevyhnutne nutné ich zdokonaľovať. Aj napriek tomu by sa mali sledovať, aby sa zabezpečila ich efektívnosť. Tieto procesy teda BPR podrobujeme až po reengineeringu procesov z dvoch predchádzajúcich zón.

### **3.6 Meranie parametrov súčasného procesu**

Ak chceme zvyšovať výkonnosť procesu, musíme jeho výkonnosť najskôr zmerať. Kvantifikácia procesu je prácou reengineeringového tímu a na jej základe potom môžeme hodnotiť rôzne výsledky. Napríklad či bude nový proces rýchlejší, než ten pôvodný, či na svoje fungovanie bude potrebovať menej zdrojov, bude lepšie uspokojovať potreby zákazníkov,... Toto meranie taktiež pomôže proces pomocou benchmarkingu porovnať s najlepšími existujúcimi alternatívami.

V prvom kroku merania parametrov súčasného procesu sa identifikujú (pomocou brainstormingu) všetky nedostatky súčasného procesu. Potom by sa všetky námety mali usporiadať do menšieho počtu tematických okruhov. Výsledkom šetrenia by mali byť problémy procesu, ktoré môžeme vždy začať vetou - Nedostatok súčasného procesu je v tom, že...

Následne aplikujeme rovnaký postup, pričom teraz je našim cieľom zistiť prínosy a prednosti súčasného procesu. Aj keď je táto činnosť jednoduchá, je veľmi potrebná, pretože na jednej strane pomáha pri objasnení charakteristík, ktoré by mal nový proces obsahovať a na druhej dôvody, prečo je nutné existujúci proces zmeniť.

### **3.7 Vízia nového procesu**

Ak chceme jasne a zrozumiteľne stanoviť víziu nového procesu, musíme sa zamerať na to, čím nový proces bude a nie tým, čím nebude. Vízia má ľudí motivovať k niečomu pozitívnemu a nie vyvolávať pocit, že sa chceme vyhnúť niečomu negatívnemu. Preto je lepšie víziu definovať tak, aby vyznela ako prísľub do budúcnosti, čo bude dosiahnuté a vyvarovať sa formulácií čo bude minimalizované alebo eliminované.

Rady, ktoré nám Robson a Ullah poskytujú pri tvorení vízie sú:

1. **Uved'te fakty**
2. **Konkretizujte kontext**
3. **Definujte, ako víziu naštartujú a udržia v behu ľudia, ktorí budú zaisťovať jej dosiahnutie**
4. **Dohliadnite na to, aby bol proces ekologicky prijateľný<sup>25</sup>**

## **4 Zmena organizačnej štruktúry**

Spôsob, akým je vytvorená organizačná štruktúra má kľúčový význam pre výkonnosť podniku. Paradoxne súčasné organizačné štruktúry sú založené na funkčnej báze a teda namiesto toho, aby pokroku pomáhala, mu skôr bráni. Je tomu tak preto, lebo jednotlivé oddelenia často pracujú takmer výhradne funkčne, takže zabúdajú na fakt, že ich cieľom by malo byť plnenie požiadaviek interných či externých zákazníkov, nie samotná ich existencia.

Organizačné štruktúry by mali mať zmysel, ich forma by sa mala podriaďovať ich funkcií a štruktúra by mala byť koncipovaná tak, aby odpovedala konkrétnemu súboru cieľov. Keďže základným predpokladom úspechu BPR je prechod od funkčne orientovanej firmy k procesne orientovanej, zmena organizačnej štruktúry je nevyhnutnosťou. V súvislosti s analýzou a rekonštrukciou procesov sa kladie dôraz na horizontálne vzťahy v organizácii a na ústup od tradičnej funkčnej a hierarchickej organizačnej štruktúry a jej nahradenie plochšou organizačnou štruktúrou.

Zrušiť funkčnú štruktúru vo veľkých podnikoch je často ťažké. Takáto zmena zväčša naráža na odpor manažérov. Dôležitým faktom je aj to, že funkčné útvary vo svojej doterajšej podobe sú zdrojom skúseností a odborných vedomostí v príslušnej oblasti, ktorých sa firma nechce zbaviť. Preto si mnohé firmy aj pri BPR ponechávajú funkčné útvary, aj keď v značne redukovanej veľkosti, a to prevažne v oblasti riadenia ľudských zdrojov, výskumu a vývoja a podobne.

---

<sup>25</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. Praktická príručka podnikového reengineeringu

## 5 Význam IT

Moderné informačné technológie sú významným faktorom reengineeringu a zdokonaľovania firemných procesov. Ak však firemné procesy nie sú v poriadku, je len veľmi obtiažne objektívne hodnotiť úspešnosť vývoja aplikácií či zavádzania nových technológií do organizácie. V takýchto prípadoch ide skôr o hodnotenie úspešnosti, s akou sa nám podarilo pokryť v praxi nefungujúce princípy a pravidlá. Krátkodobo na základe implementácie nových IT/IS technológií síce môžeme zaznamenať určité pozitívne prínosy, z dlhodobého hľadiska ale tadiaľto cesta nevedie. Je nutné najskôr ozdraviť podnikové prostredie, až potom zavádzať nové technológie. Len to naozaj pomôže podniku aj v dlhodobom horizonte.

Úlohu IT/IS v rozhodovaní sa o BPR pekne opisuje kniha *Reengineering and marketing*: „IT/IS should support business processes, and the processes should act as advocates who are trying to persuade senior managers in firms about the chances of these technologies in their linkage to re-engineering, and they should serve as partners in introducing the changes.“<sup>26</sup>

Správne nastavený informačný systém v podniku, ktorý prešiel reengineeringom potom organizácii umožňuje:

- realizovať kvalitatívne zmeny doterajšej manažérskej práce
- poskytujú možnosť integrovaného riadenia špecializovaných funkčných činností na všetkých úrovniach podnikovej hierarchie
- zabezpečujú lepšiu kooperáciu s externými partnermi
- menia podmienky konkurenčného prostredia vo viacerých odvetviach
- sú hybnou silou inovácií na zaistenie rastu produktivity práce v podmienkach globálneho konkurenčného prostredia

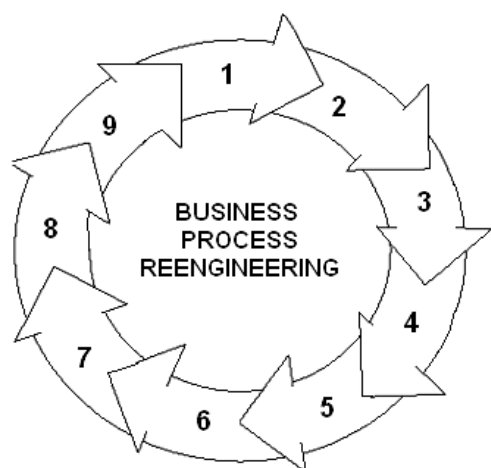
IT sa môžu stať nielen nástrojom top manažmentu na lepšie poznanie všetkých procesov v podniku a na ich lepšie riadenie, ale môžu byť aj nástrojom lepšieho informovania zamestnancov o tom, čo v podniku fakticky prebieha a takto im umožňujú získať prehľad o celkovej činnosti organizácie.<sup>27</sup> Ďalšie pozitívne dopady IT na spoločnosť môžu byť aj zvyšovanie spokojnosti zamestnancov s týmito technológiami, ktoré im pomáhajú znižovať administratívne činnosti a tak zefektívniť ich každodennú prácu.

<sup>26</sup> KITA, J.: *Reengineering and marketing* : proceedings of the international workshop, s. 14.

<sup>27</sup> ROBSON, M.; ULLAH, P. *Praktická príručka podnikového reengineeringu*

## 6 Aplikácia úvodných krokov reengineeringu

V druhej časti práce by som sa rada venovala využitiu reengineeringu v praxi, čo by som rada demonštrovala na praktickom príklade spoločnosti, ktorú si dovoľím hneď v úvode predstaviť. Budem vychádzať z poznatkov, ktoré boli načrtnuté v teoretickej časti a na základe nich sa pokúsím navrhnuť proces reengineeringu pre tento podnik. Pre lepšiu prehľadnosť a jednoduchšiu orientáciu teda znova uvádzam diagram použitý v teoretickej časti práce, ktorý popisuje jednotlivé kroky BPR, na základe ktorých budem postupovať.



Obr. č. 2 – Diagram reengineeringu

Zdroj: vlastné spracovanie

1.	Uvedomenie si potreby zmeny a informovanie o tejto potrebe všetkých zamestnancov
2.	Zostavenie reengineeringového tímu
3.	Mapovanie procesov
4.	Poznanie procesov
5.	Definícia kľúčových procesov
6.	Definícia kritických faktorov úspechu (KFÚ)
7.	Výber procesu pre reengineering
8.	Meranie parametrov súčasného procesu
9.	Vytvorenie vízie nového procesu

## 7 História spoločnosti

História podniku sa oficiálne odvíja od roku 1940. Akciovou spoločnosťou sa firma stala 16.10. 1994. Patrila medzi spoločnosti, ktoré vo svojej expanzii už v prvých rokoch existencie prekročila teritórium vlastného štátu. Behom svojho dlhodobého pôsobenia sa podnik profiloval ako producent produktov pre ďalšie spracovanie v rôznych priemyselných odvetviach. Ešte donedávna spoločnosť zaujímala významnú pozíciu na slovenskom aj európskom trhu chemických produktov. V súčasnosti sa podnik nachádza v zhoršenej finančnej situácii.



## 7.1 Charakteristika podniku

Spoločnosť, na ktorú by som chcela aplikovať praktickú časť práce, som si vybrala kvôli dostupnosti informácií. Pred dvoma rokmi som sa spolupodieľala na školení zamestnancov tejto spoločnosti. Na základe tejto spolupráce mi bol umožnený prístup k interným informáciám podniku. Firma si ale neželá byť menovaná a informácie, ktoré mi boli poskytnuté, budú použité výhradne na účely mojej diplomovej práce.

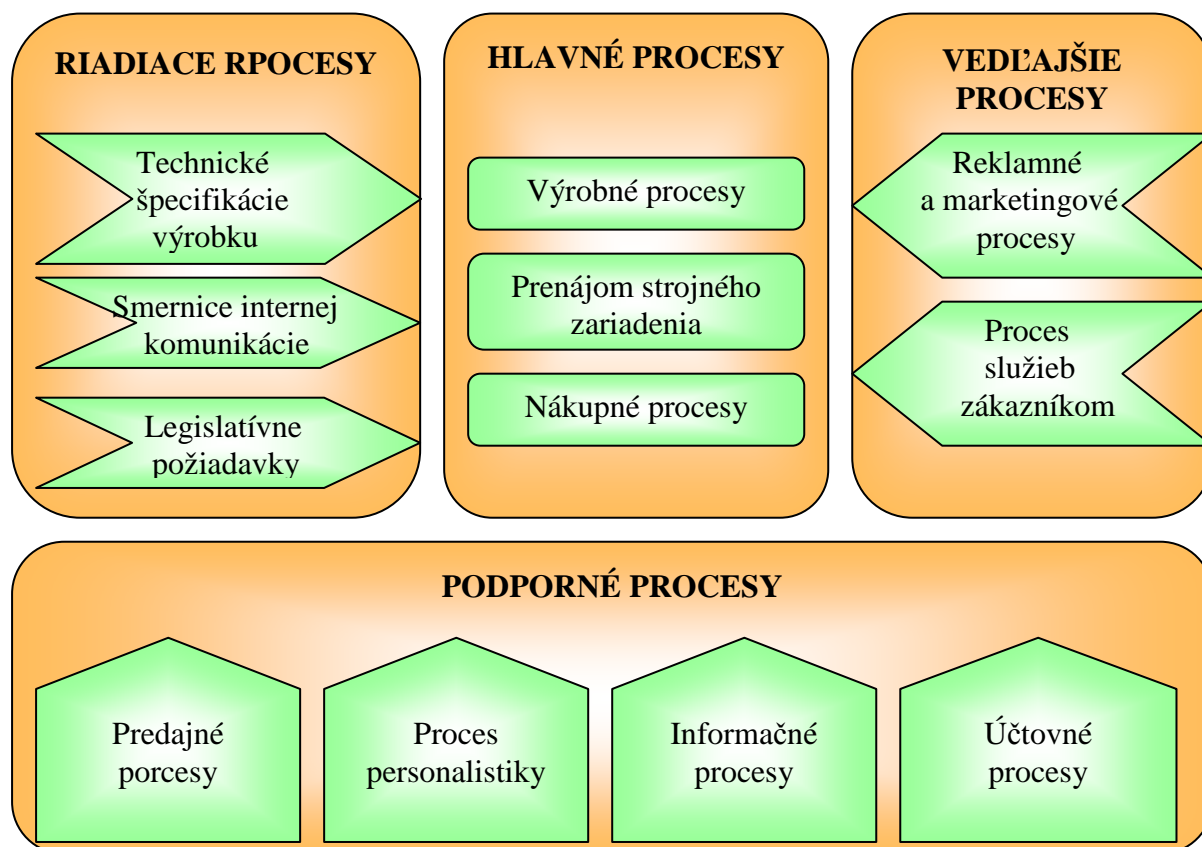
Ako už bolo spomenuté, spoločnosť sa venuje výrobe chemických produktov. Hlavným predmetom jej činnosti je výroba a predaj výrobkov na báze výroby a spracovania chlóru, produkcia karbidu vápnika a technických plynov, výroby polyvinylchloridu (PVC) a produktov jeho spracovania a rastúci podiel výroby základných i špeciálnych malotonážnych chemikálií. Podnik sa snaží o udržanie dosiahnutých pozícií v tradičných výrobných, zároveň vyvíja aktivity smerujúce k zavádzaniu nových výrobkov a technológií za súčasného dodržiavania ekologických kritérií, zabezpečenie parametrov kvality výstupov, uspokojenie požiadaviek trhu. Spoločnosť sa usiluje o to, aby bola obchodnými partnermi vnímaná ako vysoko flexibilná, spoľahlivá a zákaznícky orientovaná spoločnosť.

Prvým dvom krokom reengineeringu – uvedomenie si potreby zmeny a informovanie o tejto potrebe všetkých zamestnancov, zostavenie reengineeringového tímu – sa už v tejto časti podrobnejšie venovať nebudeme, keďže boli detailne opísané v teoretickej časti práce. Začneme teda priamo mapovaním procesov v organizácii, ktoré nám poslúži ako základ pre BPR.

Ponúka sa otázka ktorými procesmi začať. Ja sa budem riadiť radami z knihy Procesní řízení od autorky Moniky Grassovej, podľa ktorej je vhodné zaoberať sa najskôr procesmi, ktoré predstavujú hlavný dôvod existencie organizácie, a teda procesmi hlavnými.

## 8 Procesy vo firme

Celkovo v podniku figurujú tieto procesy:



Obr. č. 3 – Procesy v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

### 8.1 Popis procesov

#### 8.1.1 Riadiace procesy

Riadiace procesy majú za úlohu zaistiť, aby všetky činnosti vnútri podniku prebiehali v rámci stanovených parametrov, aby výroba spĺňala všetky bezpečnostné požiadavky, aby bola zaistená bezpečnosť práce a podobne. Tieto procesy vlastne slúžia (poskytujú svoje výstupy) hlavným procesom.

K týmto procesom vo firme patria:

#### **A) Legislatívne požiadavky**

Tento proces zahŕňa implementáciu legislatívnych požiadaviek do oblasti ochrany ovzdušia, vôd a odpadového hospodárstva a zabezpečujú zlepšovanie spoločnosti v enviromentálnej oblasti v zmysle zásad systému neviromentálneho manažmentu podľa normy EN ISO 14001:2004.

Systém riadenia kvality spoločnosti je budovaný, udržiavaný a zlepšovaný v súlade s požiadavkami medzinárodnej normy EN ISO 9001:2000. Realizáciou požiadavkou noriem sa naďalej zkeľšuje systém manažérskej kvality a využívajú sa nástroje na dosiahnutie spokojnosti zákazníkov.

#### **B) Technické špecifikácie výrobkov**

Spoločnosť pri výrobe výrobkov musí brať do úvahy to, že pri výrobe operuje s nebezpečnými (niekedy i výbušnými) látkami. Na základe technickej špecifikácie výrobkov musí spoločnosť dodržiavať presné zloženie jednotlivých látok používaných pri výrobe. Proces zabezpečuje rýchle a včasné dodanie potrebnej dokumentácie k výrobným látkam. Každá látka musí mať sprievodný dokument s informáciami o zložení, miera nebezpečenstva a podobne.

#### **C) Smernice internej komunikácie**

Tieto smernice slúžia na upravenie komunikácie v spoločnosti. Napríklad upraujú formu komunikácie (kto s kým komunikuje ohľadne konkrétnych záležitostí), upravujú taktiež zodpovednosť v spoločnosti ohľadne komunikácie (vystupovanie a jednanie za spoločnosť ako takú, vystupovanie v rámci jednotlivých projektov v spoločnosti, poskytovanie informácií verejnosti,...), eskalácia rozhodnutí,.. Sú teda pre podnik veľmi dôležité.

## **8.1.2 Podporné procesy**

### **A) Proces predaja**

Predajné procesy poskytujú platformu pre predaj výrobkov firmy zákazníkom. Zahŕňajú činnosť obchodného oddelenia, ktoré sa snažia nájsť nových zákazníkov a udržať si zákazníkov stávajúcich. Toto sa deje jednak prostredníctvom marketingových a reklamných procesov a taktiež priamym kontaktovaním prípadných budúcich zákazníkov.

### **B) Proces personalistiky**

Procesy v personalistike sú tvorené predovšetkým zaisťovaním potrebnej pracovnej sily (s odpovedajúcimi schopnosťami, skúsenosťami, praxou v obore) pre plynulé zaistenie výroby. Medzi procesy personalistiky môžeme zaradiť:

- získavanie a výber zamestnancov,
- školenie a umiestňovanie na pracovné miesta
- adaptácia zamestnancov,
- hodnotenie a odmeňovanie
- ukončovanie pracovného pomeru a prepúšťanie.

### **C) Informačné procesy**

Ako už názov napovedá, informačné procesy zaisťujú tok informácií v rámci podniku. Zahŕňajú niekoľko informačných systémov, ktoré slúžia k správe informácií o zamestnancoch a ich mzdách, ku kontrole a správe skladov, výroby a podobne.

### **D) Účtovné procesy**

Tieto procesy sú tvorené vedením účtovníctva účtovnej jednotky. Zisťovanie ekonomickej situácie podniku, vedenie evidencie faktúr (ako prijatých, tak i vystavených) a všetky potrebné kroky, ktoré sú stanovené zákonmi.

### **8.1.3 Vedľajšie procesy**

#### **A) Reklamné a marketingové procesy**

K vedľajším procesom sú v podniku zaradené reklamné a marketingové procesy, ktoré majú za cieľ propagáciu firmy a získanie nových zákazníkov. Keďže firma sa primárne nezaobera marketingom a reklamou, považujeme tento proces za vedľajší. Niektoré marketingové aktivity si firma zabezpečuje sama, niektoré zveruje odbornej marketingovej firma formou outsourcingu.

#### **B) Proces služieb zákazníkom**

Ďalej je k vedľajším procesom zaradený proces služieb zákazníkom, ktorý zahŕňa napríklad spracovanie formulárov merania spokojnosti zákazníkov, prostredníctvom ktorého sa zákazníci môžu vyplnením jednoduchého dotazníku vyjadriť k tomu, ako boli spokojní so službami, či produktami podniku. Taktiež v tomto procese nájdeme činnosti zaoberajúce sa reklamáciami.

### **8.1.4**

### **8.1.5 Hlavné procesy**

Tieto procesy sú pre firmu najdôležitejšie, keďže vytvárajú pridanú hodnotu firmy, a teda zisk. Pre obmedzenie rozsahu práce sa budem v zvyšku práce detailnejšie venovať výhradne hlavným procesom.

K hlavným procesom sú v podniku zaradené:

#### **A) Výrobné procesy**

Výroba je základnou činnosťou podniku. Zabezpečuje dosiahnutie jedného cieľa podniku, a síce dosahovanie zisku. V rámci výroby sa spoločnosť zaoberá výrobkami z oblasti:

- Anorganickej chémie (Karbid vápnika, Karbidová odsírovacia zmes, Hydroxid sodný, Chlór technický kvapalný, Kyselina chlorovodíková, Chloran sodný,.. )

- Organickej chémie (Tipa 85, Chlórparafíny, 1,2-dichloropropan, Octan metylnatý, technický, Etylénchlorhydrín, Novamal,...)
- Polymérov (Emulzný polyvinylchlorid, Emulzný pastotvorný polyvinylchlorid, Suspenzný polyvinylchlorid, Emulzný polyvinylchlorid,...)
- Spracovanie PVC (Profily na výrobu plastových okien, dverí, fasádne obkladové systémy, granuláty zo suspenzného PVC).

## **B) Prenájom strojného zariadenia**

Spoločnosť nevytvára svoj zisk len vďaka výrobe a následnému redaju polotovarov a hotových výrobkov. Ďalší príjem plyní z prenájmu strojného zariadenia. Keďže spoločnosť vyrába na základe dopredu stanovených objednávok, stáva sa, že časť jej strojného zariadenia nie je dlhšiu dobu využitá. Toto zariadenie sa potom prenájíma na čas, kedy ho podnik nepotrebuje opäť využívať.

## **C) Nákupné procesy**

Zahŕňajú všetky činnosti týkajúce sa nákupu potrebných surovín, materiálov a polotovarov k výrobe. Základnou úlohou je efektívne zabezpečenie predpokladaného priebehu výroby surovinami v potrebnom množstve, kvalite, čase a na potrebné miesto.

## **8.2 Mapovanie procesov**

Výsledok mapovania hlavných procesov v organizácii sa nachádza v prílohe č. 1 – 2, kde je mapa výrobného procesu. V prílohe 3 – 4 sa nachádza mapa nákupného procesu. Mapy týchto procesov sú rozložené na dve časti kvôli lepšej prehľadnosti. V prílohe č. 5 je zmapovaný proces prenájmu strojného zariadenia. Toto mapovanie je výsledkom spolupráce s manažmentom firmy a pracovníkmi, ktorí s týmito procesmi denne prichádzajú do kontaktu.

## **8.3 Poznanie procesov**

### **8.3.1 Hranice procesov**

#### **Výrobné procesy**

Začiatok procesu = Obdržanie surovín z nákupného procesu

Koniec procesu = Vyrobené hotové výrobky určené na odbyt

Horná hranica = Požiadavky, ktorých dodržanie je nutné pre fungovanie výrobného procesu

Spodná hranica = Časť odpadu z výrobného procesu určená na spracovanie v ďalšom výrobnom úseku

#### **Nákupné procesy**

Začiatok procesu = Definovanie a tvorba objednávky pre dodávateľa surovín a polotovarov.

Koniec procesu = Dodanie surovín a polotovarov potrebných pre výrobu dodávateľom.

Horná hranica = Požiadavky stanovené na základe vývoja nových výrobkov.

Spodná hranica = Odovzdanie surovín do výroby.

#### **Prenájom strojného zariadenia**

Začiatok procesu = Doručená žiadosť o prenájom zariadenia

Koniec procesu = Vrátenie výrobného zariadenia späť do podniku

Horná hranica = Podpísanie zmluvy o prenájme

Spodná hranica = Odovzdanie zariadenia nájomcovi

### **8.3.2 Definícia kľúčových procesov**

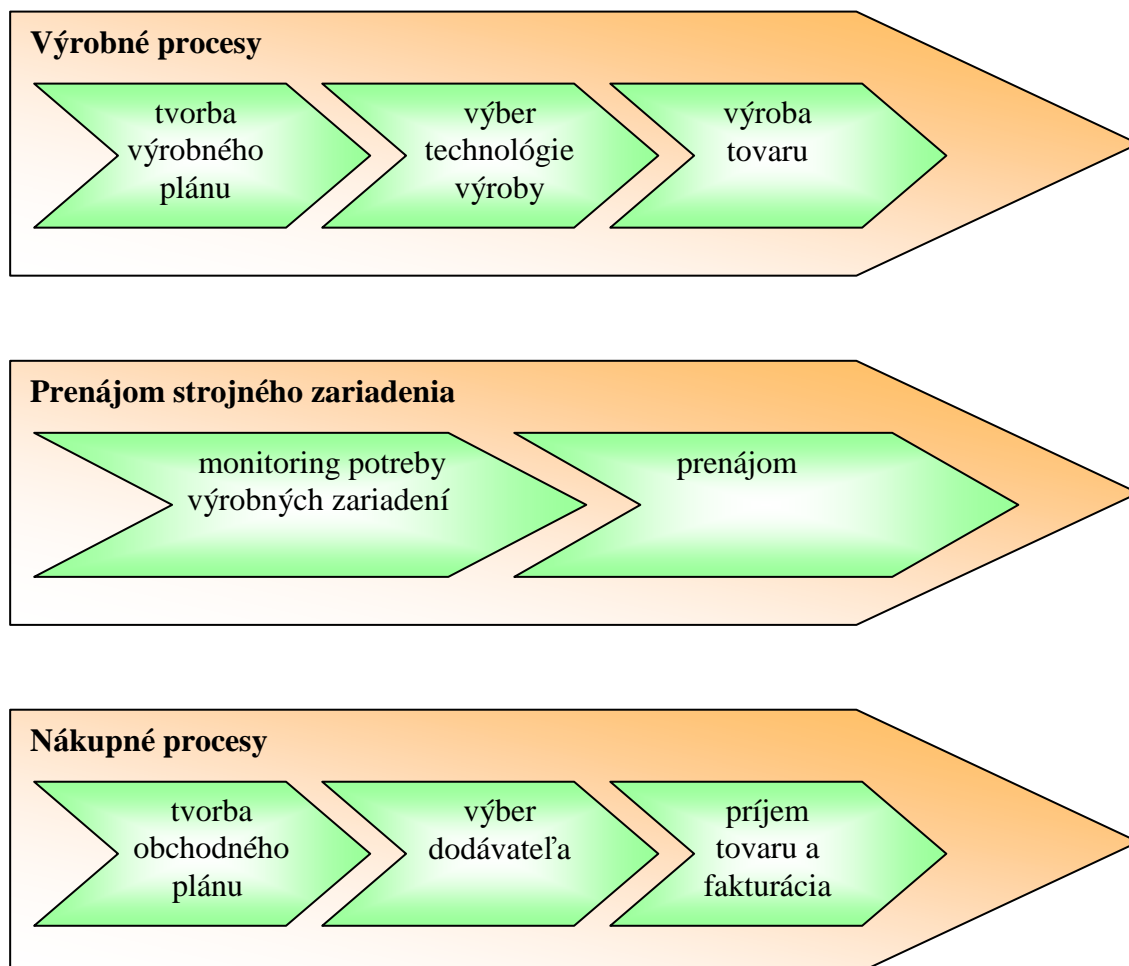
Ako už bolo povedané, kľúčové procesy sú tie, ktoré majú najväčší vplyv na úspech organizácie. Sú to procesy, ktorých realizácia je hlavnou náplňou činnosti podniku.

V našom prípade sú to teda procesy hlavné, a to:

- Výrobné procesy

- Prenájom strojného zariadenia
- Nákupné procesy

Keby sme tieto hlavné procesy chceli rozdeliť na jednotlivé subprocessy, dostali by sme nasledujúci výsledok:



Obr. č. 4 – Členenie procesov

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako tieto procesy vo firme vlastne prebiehajú?

**Výrobné procesy** – ako už názov napovedá, v tomto procese ide o spracovanie chemických surovín a o jeho transformáciu na výstupy – hotové výrobky, ktoré už boli spomenuté. Výroba prebieha v štyroch závodoch podľa toho, čo sa spracováva a o aký výrobný postup teda ide. V závislosti od toho rozlišujeme výrobný útvar pre anorganickú chémiu, organickú chémiu, výrobný útvar pre spracovanie polymérov a útvar pre produkty spracovania PVC.

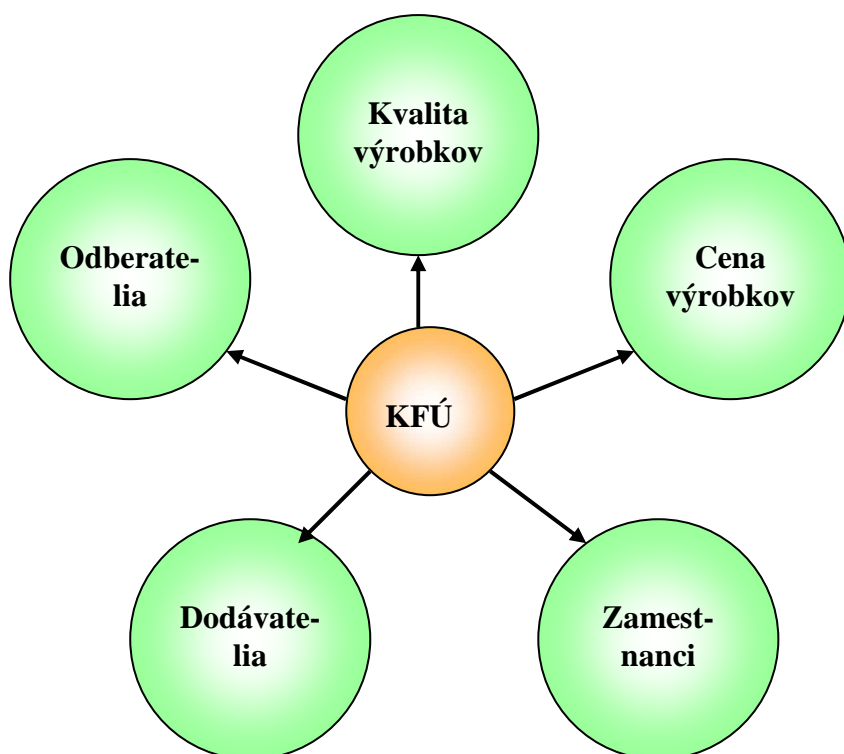


**Prenájom strojného zariadenia** – strojné zariadenie, ktoré podnik dlhodobejšie nevyužíva v procese výroby, sa prenája firmám, ktoré ho naopak na prechodné obdobie potrebujú. Tento proces zahŕňa monitorovanie potreby výrobných zariadení, uzatváranie zmlúv medzi prenajímateľom a nájomcom, poskytovanie servisu v prípade poruchy strojného zariadenia a dokumentáciu k prenájomu ako aj k samotnému zariadeniu.

**Nákupné procesy** – ako bolo spomenuté, podnik má štyri výrobné útvary rozdelené podľa toho, čo sa v nich vyrába. Každý útvar má svoj vlastný úsek, ktorý sa stará o zásobovanie útvaru potrebnými chemickými surovinami. Funguje tu teda decentralizovaný systém obstarávania surovín. Každý úsek si sám vyberá svojich dodávateľov, objednáva suroviny podľa potreby svojho výrobného útvaru, stará sa o fakturáciu, administratívu i platby.

### 8.3.3 Kritické faktory úspechu

Sú to tie oblasti činností, ktoré sú rozhodujúce (kritické) na dosiahnutie cieľov organizácie, a teda vyžadujú zvýšenú pozornosť zo strany vedenia organizácie. V rámci vybranej modelovej spoločnosti som vybrala nasledujúcich päť kritických faktorov úspechu:



Obr. č. 5 – Kritické faktory úspechu

Zdroj: vlastné spracovanie

**Kvalita výrobkov** – je jednou z konkurenčných výhod podniku. Ak sa budeme snažiť o kvalitné výrobky, dosiahneme spokojnosť zákazníkov a teda stálych odberateľov a znížime počet reklamácií a s nimi súvisiacich nákladov na reklamácie.

**Cena výrobkov** – ďalší atribút pre dosiahnutie konkurencieschopnosti. Len kvalitné výrobky nestačia, musíme sa snažiť vyrobiť výrobky požadovanej kvality pri čo najnižších nákladoch, aby sme tak mohli poskytnúť našim zákazníkom konkurencieschopné ceny bez toho, aby sme sami boli v strate alebo operovali s nízkym ziskom.

**Zamestnanci** – mali by sme sa snažiť o získanie kvalifikovaných zamestnancov, čím znížime náklady na zdĺhavé dodatočné školenia a fluktučné náklady v prípade neosvedčenia sa zamestnancov, zvýšime výstup z výroby a v konečnom dôsledku vďaka nim dosiahneme vyšší zisk aj pomocou zníženia nákladov spôsobených napríklad výrobou výrobkou neadekvátnej kvality nedostatočne kvalifikovanými zamestnancami. Taktiež primeraná vyťaženosť zamestnancov prispieva k znižovaniu nevyužitého času. Naopak sa treba vyvarovať prílišného zaťažovania zamestnancov, ktoré by mohlo viesť k nespokojnosti, zníženiu motivácie zamestnancov k práci až následnému zníženiu produktivity práce.

**Dodávatelia** – potrebujeme dodávateľov kvalitných surovín, ktoré nám dávajú základ pre produkciu kvalitných výrobkov. Taktiež je dôležitá včasnosť dodávok, ktorá je nevyhnutná pre zabezpečenie plynulého toku výroby. Jednoducho povedané - potrebujeme spoľahlivých dodávateľov schopných a ochotných dodať nám potrebné suroviny v požadovanej kvalite, množstve a čase.

**Odberatelia** – sú bezpochýb jedným z dôležitých faktorov nášho úspechu. Spokojní odberatelia ostávajú loajálni voči podniku. Môžeme počítať s pozitívnymi referenciami od nich, čo pre nás vytvára potenciál ďalších zákazníkov a s ním aj rastúcich tržieb.

## 8.4 Výber procesu pre reengineering

### 8.4.1 Matica kľúčové procesy /KFÚ

Konfrontáciou kľúčových procesov a zvolených kritických faktorov úspechu dostaneme výsledok, ktorý pre lepšiu prehľadnosť môžeme zobrazit' v tabuľke. Predposledný stĺpec tabuľky slúži ako súčtový stĺpec pre každý proces zvlášť.

<b>KFÚ</b> <b>Procesy</b>	<b>Kvalita</b>	<b>Cena</b>	<b>Zamestanci</b>	<b>Dodávateľia</b>	<b>Odberatelia</b>	<b>Počet KFÚ</b>	<b>Výkonnosť</b>
<b>P1</b> <b>Výrobné procesy</b>	X	X	X		X	4	B
<b>P2</b> <b>Prenájom strojného zariadenia</b>		X			X	2	A
<b>P3</b> <b>Nákupné procesy</b>	X	X	X	X		4	D

Obr. č. 6 – Kľúčové procesy/KFÚ

Zdroj: vlastné spracovanie

### 8.4.2 Hodnotenie výkonnosti procesov

Nasleduje hodnotenie výkonnosti jednotlivých procesov. Tento údaj doplníme do predchádzajúcej tabuľky (v našom prípade do posledného stĺpca) písmenami A – E podľa výkonnosti jednotlivých procesov.

A – vynikajúca výkonnosť

B – dobrá výkonnosť

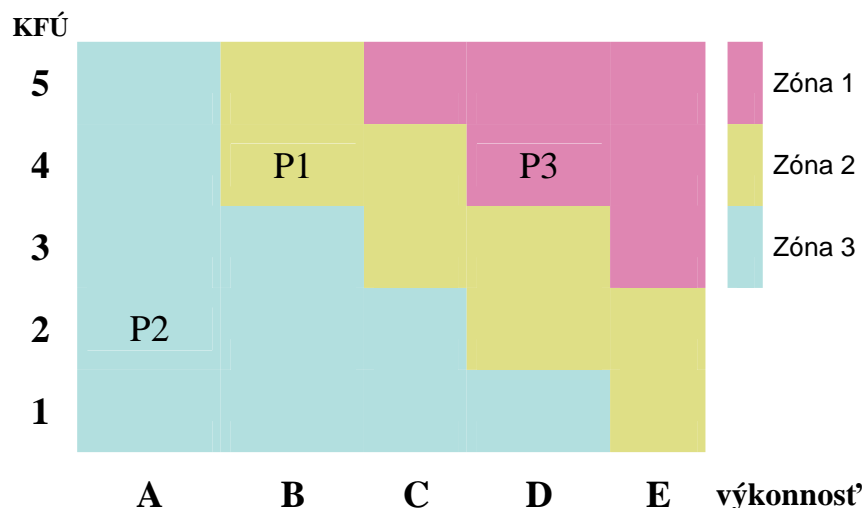
C – uchádzajúca výkonnosť

D – nevyhovujúca výko

E – zlá výkonnosť

### 8.4.3 Matica strategická dôležitosť/výkonnosť

Táto matica nám pomôže určiť akési poradie, v akom by sme mali procesy podrobovať reengineeringu. Na jednu os nanášame výkonnosť jednotlivých procesov, na druhú počet kritických faktorov úspechu. Podľa toho, koľkých kritických faktorov procesu sa daný proces týka a podľa jeho výkonnosti sa zakreslí do príslušnej zóny.



Obr. č. 7 – Matica KFÚ/výkonnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

**Zóna 1** – procesy pre podnik najvýznamnejšie, súčasne ale s nízkou výkonnosťou

**Zóna 2** – menej významné procesy s vyššou výkonnosťou

**Zóna 3** – strategicky málo významné procesy, vysoká výkonnosť

Z matice je teda jasné, že poradie, v akom by sme mali procesy podrobovať reengineeringu je nasledovné:

Ako prvý by mal prejsť reengineeringom proces P3 – Nákupné procesy nachádzajúci sa v zóne 1. Tento proces je pre podnik veľmi významný, zároveň ale nemá zodpovedajúcu výkonnosť.

V zóne 2 sa nachádza proces P1 – Výrobné procesy, ktorý je pre podnik taktiež dôležitý, ale jeho výkonnosť je dobrá, takže zaujíma druhé miesto ako adept na proces reengineeringu.

A konečne proces P2 – Prenájom strojného zariadenia sa nachádza v zóne 3. Má vysokú výkonnosť, netreba ho teda podrobovať reengineeringu, alebo až v poslednom rade.

Pre aplikáciu BPR teda vyberáme **Nákupné procesy**.

#### **8.4.4 Stanovenie zákazníkov procesu**

K lepšiemu pochopeniu procesu a významu jeho realizácie nám pomôže stanovenie zákazníkov procesu. Ide v podstate o zameranie sa na všetkých, ktorí potrebujú výstupy nákupného procesu – zákazníkov (a to či už interných alebo externých), na ich požiadavky, ktoré od tohoto procesu očakávajú.

##### **Zákazníci:**

Pracovníci výroby

Pracovníci odbytu

Koneční zákazníci

##### **Požiadavky zákazníkov:**

- Obdržať suroviny potrebné k výrobe chemických produktov.

- Dodávať na trh kvalitné výrobky.

- Obdržať požadované výrobky v adekvátnej kvalite a cene

#### **8.4.5 Odsúhlasenie požiadaviek zákazníkov**

Požiadavky externých zákazníkov sa v praxi zaznamenávajú v marketingovom prieskume a následne spracovávajú. Ja som pre krátkosť času požiadavky zákazníkov odhadla. Požiadavky interných zákazníkov procesu by mali byť odsúhlasené a malo by sa dbať na ich dodržiavanie.

#### **8.4.6 Meranie parametrov súčasného procesu**

**Nedostatky súčasného procesu sú v tom, že...**

- veľkú časť procesu tvorí papierovanie (zbytočná administratíva plynúca z decentralizácie)
- je príliš zdĺhavý
- príliš mnoho papierových informácií, ktoré nie je možné rýchlo analyzovať
- celková neprehľadnosť v procese objednávaní a nákupu
- nie je možná centrálna kontrola nákladov v celom procese

- decentralizované riadenie nákupov prináša nejednotné postupy a metodiku, duplicitný proces obstarávania s nízkou transakčnou efektivitou a zvyšovanie operatívnych nákladov.
- pri decentralizovanom obstarávaní existuje vysoký počet dodávateľov jednotlivých surovín
- existuje vysoká fluktuácia cien surovín a nízky potenciál k úsporám vyplývajúci z dezagregácie dopytu

#### **Pozitíva súčasného procesu sú v tom, že...**

- celkový proces nie je ohrozený zlyhaním jedného dodávateľa, keďže každý útvar si zabezpečuje svoje potreby pomocou svojich dodávateľov
- písomné informácie ohľadne objednávok a nákupu sa ľahko zdieľajú
- drobné zmeny sa ľahko zavádzajú
- flexibilita v prípade núdzových dodávok

#### **8.4.7 Dôvodová správa**

„Dôvodová správa je dokument vysvetľujúci hlavné dôvody návrhov zmien.“<sup>28</sup> Fakticky je to dokument, ktorý vysvetľuje, ako súčasný proces funguje, prečo je toto jeho fungovanie neefektívne a prečo ho teda treba zmeniť. Slúži hlavne na informovanie pracovníkov firmy, mal by byť teda všetkým dostupný. Je účelné dôvodovú správu napísať jasne, stručne, zrozumiteľne a jednoducho, aby bola pochopiteľná pre všetkých zamestnancov podniku. Pre naše účely by body, ktoré by mala obsahovať, mali vyzeráť asi takto:

V súčasnosti nákupné procesy v podniku prebiehajú decentralizovaným spôsobom, každá výrobná jednotka si ich zabezpečuje sama. Vznikajú teda nejednotné postupy v nákupných procesoch, dochádza k duplicitným činnostiam, čo znižuje efektivitu fungovania procesu a v konečnom dôsledku spôsobuje zvyšovanie nákladov.

Tento spôsob fungovania nákupných procesov má za dôsledok vysoký počet dodávateľov rôznych druhov surovín, ktoré sú potrebné pre jednotlivé výrobné jednotky. Podnik teda stráca aj možnosť množstevných zliav, ktoré by prichádzali do úvahy v prípade nižšieho počtu dodávateľov a vyšších nákupných objemov.

---

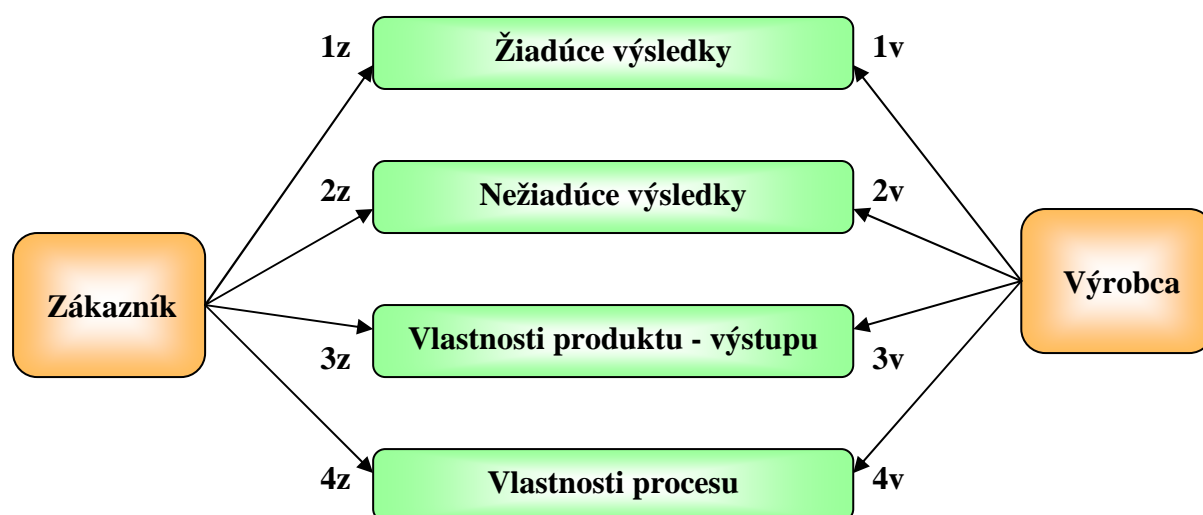
<sup>28</sup> <http://www.epi.sk/Dovodove-spravy/Default.aspx>

Decentralizácia nákupných procesov taktiež znižuje možnosť podniku priamo dohliadať na celý postup, neumožňuje centrálnu kontrolu fungovania procesu i nákladov s procesom spojených.

Tieto nedostatky procesu sú dôvodom, prečo sa podnik rozhodol pre radikálnu zmenu v jeho fungovaní.

#### 8.4.8 Oblasti merania procesu

V tejto fáze sa zameriavame na štyri oblasti, ktoré sú rozhodujúce pre zákazníka a pre podnik ako taký. Snažíme sa určiť, aké sú žiadúce a nežiadúce výsledky, aké by mali byť vlastnosti produktu po tom, čo proces nákupu prejde reengineeringom a aké sú očakávané vlastnosti nového procesu a to ako z pohľadu zákazníka, tak aj podniku.



Obr. č. 8 – Oblasti merania procesu

Zdroj: Podklady k cvičeniu Prevence a řízení krize PS – autor – Ing. Marie Mikušová, Ph. D., upravené autorom na požiadavky práce

**1z** – včasné a kvalitné dodanie surovín potrebných na výrobu (pracovníci výroby), kvalitné výrobky za prístupnú cenu (zákazníci)

**1v** – znižovanie nákladov, zvyšovanie tržného podielu, zvyšovanie zisku

**2z** – Oneskorené dodávky surovín, komplikácie a zdržanie procesu výroby (pracovníci výroby), oneskorené dodávky zákazníkom, nedodržanie dodacích podmienok (distribúcia), nekvalitné výrobky - nutnosť reklamácie, nespokojnosť, strata odberateľov

**2v** – fluktuácia dopytu, vysoké výdaje, oneskorený proces výroby, distribúcie - nedodržanie dodacích podmienok, nespokojní zákazníci, strata trhu

**3z** – včasné dodanie, v požadovanom množstve, kvalite, s minimálnym rizikom

**3v** – nízke výrobné náklady, technické parametre, ľahká distribúcia

**4z = 4v** – jednoduchosť, efektívnosť, rýchlosť, včasnosť, kompatibilita s ostatnými procesmi

## **8.5 Vízia nového procesu**

Budú zrušené útvary obstarávania pre každý výrobný úsek zvlášť a vytvorený nový odbor centrálného obstarávania. Pracovníci odboru centrálného obstarávania sa budú podieľať na plnení cieľov, najmä znižovaní nákladov a zvyšovaní finančných tokov. Výsledky činnosti odboru centrálného obstarávania budú pravidelne predkladané v podobe kvantifikovateľných ukazovateľov priamym nadriadeným. V podniku budú uplatňované nástroje centralizovaného obstarávania, najmä agregovaného nákupu, a teda agregovanie uskutočňovaných akcií, činností, krokov a obstarávaných objemov. Základným princípom fungovania centrálného odboru sa stane tímový prístup, zdieľané vedomosti a spolupráca. V tomto duchu bude zavedený nový informačný systém, ktorý napomôže lepšiemu prenosu informácií a zabezpečí dostupnosť informácií všetkým pracovníkom. Informácie o potrebe surovín pre jednotlivé výrobné úseky budú sústredené do jedného centrálného odboru obstarávania a tento bude realizovať všetky potrebné kroky pre zabezpečenie potrieb týchto úsekov. Nový proces sa stane rýchlejšim, prehľadnejším a celkovo efektívnejším.

### **8.5.1 Predpoklady naplnenia vízie**

Aby vízia, ktorú o procese, ktorý prešiel reengineeringom a vôbec o budúcom fungovaní podniku máme bola aj naozaj naplnená, musia byť splnené viaceré predpoklady, a to:

- efektívne personálne riadenie
- podpora tímového prístupu a spolupráce
- ochota spolupracovať a počúvať druhých
- okamžitá reakcia na vzniknuté prípady, ich rýchle riešenie
- snažiť sa o dosiahnutie kvality, a to najmä dôslednosťou odvedenej práce a zvyšovaním úrovne služieb voči interným zákazníkom



## 8.6 Prínosy nového procesu

Zmena decentralizovaného procesu obstarávania na centralizované spôsobí radikálne zlepšenie fungovania podniku ako celku. Decentralizované riešenie bolo výsledkom postupného vznikania nových výrobných závodov, kedy sa nápad zabezpečovania si nákupných činností každým výrobným závodom zvlášť javil ako dobrý. V podniku v súčasnosti fungujú štyri výrobné jednotky a potreba centrálného obstarávania pre každú z nich je stále naliehavejšia. Centralizované riešenie zabezpečí jednoduchšie a efektívnejšie fungovanie nákupných procesov, a to najmä z týchto hľadísk:

- zjednodušenie informačných tokov
- zvýšenie možnosti kontroly fungovania procesu a nákladov s ním spojených
- agregácia nákupných objemov a v dôsledku toho zníženie nákupných cien (pre lepšiu ilustráciu pozri prílohu č. 7 – Agregácia nákupu)
- zníženie počtu dodávateľov
- prehľadnosť zmluvných vzťahov
- zníženie administratívnych nákladov (nákladov na objednanie, vedenie zmlúv, fakturáciu,...)
- ľahšia koordinácia aktivít
- flexibilnejšie reakcie na novovznikajúce situácie (zvýšenie/zníženie dopytu po produktoch,..)
- celkové efektívnejšie fungovanie procesu

Význam centralizácie procesu demonštruje aj príloha č. 6 – Centralizácia vs. decentralizácia.

## 8.7 Meranie výkonnosti nového procesu

Tým, že podnik zrealizuje BPR to pre neho nekončí. Je potrebné sústavne monitorovať procesy v podniku a samozrejme aj proces, ktorý prešiel reengineeringom. Ako je to znázornené na obrázku č. 2 – Diagram reengineeringu, je to neustále sa opakujúci cyklus. Aby sme mohli pozorovať, ako nový proces funguje, je potrebné si vytvoriť určité body, na základe ktorých budeme želaný stav porovnávať so skutočnosťou. Ako jedna z možností sa ponúka možnosť merania výkonnosti procesu na základe KPI – Key Performance Indicators.

„KPI sú kvantifikovateľné merania, vopred odsúhlasené, ktoré zachytávajú kritické faktory úspechov organizácie. Odlišujú sa v závislosti od organizácie. Jeden z KPI obchodu môže byť napríklad percentuálny podiel príjmu, ktorý pochádza zo ziskov od zákazníkov. Oddelenie služieb zákazníkom môže svoje KPI postaviť na percentách klientov, ktorí sa dovolali počas prvej minúty. Akokoľvek je však KPI stanovený, musí reflektovať organizačné ciele, musí byť kľúčom k ich úspechu a musí byť kvantifikovateľný (merateľný).“<sup>29</sup>

KPI sú často používané, preto som sa rozhodla, že ich použijem i vo svojej práci. Tvorba KPI je základom pri meraní a kontrole výkonnosti procesov pomocou rôznych softvérových programov. Napríklad aj programu MPV – Meranie výkonnosti procesov, ktorý meria výkonnosť procesov na základe indexu výkonnosti.

---

<sup>29</sup> <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> (on-line 13. 4. 2009)

V našom prípade by KPI nového nákupného procesu mohlo vyzeráť takto:

Cieľ obstarávania	KPI	Spôsob merania
<b>Znižovanie nákladov a uplatňovanie nástrojov na znižovanie cien</b>	Agregácia dopytu a nákupných objemov a súčasné zníženie počtu dodávateľov	Hodnotenie dodávateľov podľa Pareta, výber dod. patriacich do skupiny A Počet dodávateľov na nákupnú skupinu
	Zvyšovanie jednacej sily voči dodávateľom	Odberateľská pozícia
	Kumulácia požiadaviek jednotlivých výrobných úsekov na obstarávanie	Počet výberových konaní na dodávateľov
	Znižovanie nákupných cien	Výška zliav poskytnutých dodávateľom Medziročná odchýlka cien Medziročná inflačná miera nákupu
	Hľadanie príležitostí k zníženiu nákupných nákladov	Cena príležitostí Cenové hladiny a trendy
	Riadenie rizík spojených s obstarávaním	Vyhodnocovanie dodávateľov podľa rizika Využívanie nástrojov na znižovanie rizík (forwardy, opcie,...)
<b>Procesná a transakčná efektivita</b>	Jednotná nákupná politika	Porovnávacia analýza
	Jednotné postupy obstarávania	
	Včasné zabezpečovanie požiadaviek výroby	Vyhodnocovanie oneskorenia spracovania predložených dokladov
	Urýchľovanie procesu obstarávania	
	Optimalizácia činností nákupných procesov	Počet pracovníkov v odbore centrálného obstarávania
<b>Transparentnosť</b>	Kategorizácia surovín a kumulácia požiadaviek	Počet nákupných skupín v jednotlivých kategóriách

Obr. č. 9 – KPI nového procesu

Zdroj: vlastné spracovanie na základe konzultácií s manažmentom firmy

## 9 Zmena organizačnej štruktúry

Potreba a celková nevyhnutnosť zmeny organizačnej štruktúry podniku, ktorý prechádza reengineeringom bola spomenutá už v teoretickej časti. Každému je zrejmé, že v našom prípade, keď dochádza k odstráneniu decentralizovaného spôsobu obstarávania a jeho náhrade za spôsob centralizovaný pomocou jedného centrálného úseku obstarávania, sa zmene organizačnej štruktúry vyhnúť nedá.

Pre vytvorenie predstavy o podniku ako celku pripájam prílohu č. 8 – Organizačná štruktúra podniku. Nám ale ide o zmenu organizačnej štruktúry v rámci Nákupných procesov, ktoré sa stali predmetom reengineeringu. Preto je v prílohe č. 9 – Pôvodná organizačná štruktúra výrobného úseku znázornenie časti organizačnej štruktúry, ktorej sa Nákupné procesy týkajú. Toto zobrazenie je aktuálne pre organizačnú štruktúru pred BPR. Možnú novú podobu výrobného úseku môžete nájsť v prílohe č. 10 – Návrh novej organizačnej štruktúry. Opäť ide o návrh tej časti organizačnej štruktúry, ktorá sa bezprostredne týka procesu podrobeného reengineeringu. Pri porovnaní oboch týchto organizačných štruktúr, ako pôvodnej, tak aj novo navrhutej, môžeme vidieť rozdiely hlavne v tom, že nová organizačná štruktúra je plochšia, jednoduchšia a prehľadnejšia.

## 10 Význam IT

### Zabezpečenie podniku informačným systémom<sup>30</sup>

Komplexný riadiaci proces predstavuje najdôležitejší prvok úspešného napredovania firmy. Tento proces pre svoje správne fungovanie potrebuje kvalitný a vhodne zvolený informačný systém, ktorý je nielen riadiacim a kontrolným centrom spoločnosti, ale aj mozgom ragujúcim na podnety z vnútorného i vonkajšieho prostredia. Informačné systémy šité firmám tak povediac na mieru sú veľmi drahé, takže sa neraz stretajú s nevôľou firiem investovať veľký objem finančných prostriedkov na ich zakúpenie. Treba mať ale na pamäti, že nákupom i keď drahšieho, ale kvalitného IS, ktorý je tvorený podľa potrieb firmy, sa dajú ušetriť nemalé finančné prostriedky, ktoré v konečnom dôsledku zavedený systém firme prinesie.

Pre potreby nášho praktického príkladu by som firme odporúčala zabezpečiť si niektorý z komplexných informačných systémov. Výhoda komplexného IS je v tom, že zabezpečuje celú škálu podnikových potrieb lepšie, ako je to v prípade jednoduchých

---

<sup>30</sup> [www.datalock.sk/sk/o-nas/media/clanok/a2234-Ako-usetrit-nakupom-informacneho-systemu](http://www.datalock.sk/sk/o-nas/media/clanok/a2234-Ako-usetrit-nakupom-informacneho-systemu)

systémov. Potrebujeme teda zaviesť komplexný informačný systém, ktorý by zabezpečoval prepojenie centrálného úseku obstarávania s jednotlivými výrobnými závodmi. Ten by urýchlil výmenu informácií medzi výrobnými závodmi a centrálnym úsekom obstarávania. Oblasť, ktoré by mal systém pokryť sú napríklad účtovníctvo, pokladňa, fakturácia, mzdy a personalistika, evidencia IM, bankové účty, kniha jász, cestovné príkazy ...

Účelom systému by malo byť nahradit' čiastkové IS komplexným riešením a zabezpečiť potreby podniku lepšie, ako to umožňuje viacero čiastkových systémov. Nespornou výhodou je, že ide o jeden systém, takže informácie, ktoré má k dispozícii, môže využívať pri viacerých činnostiach, čo by pri jednotlivých čiastkových IS nebolo možné.

Ja som zvolila systém SAP R/3, ktorý umožňuje v rámci informačnej štruktúry podniku riadiť široký rozsah aktivít. Je nástrojom znižovania nákladov a zefektívňovania celého reprodukčného procesu. Umožňuje manažérom prijímať kvalifikovanejšie rozhodnutia. A v neposlednom rade je jedho aplikácia vhodná na chemické podniky. Samozrejme je na trhu veľké množstvo komplexných informačných systémov, ktoré by bolo možné použiť (Datalock SPIN, Helios Green, SAP.. ). len znova apelujem na fakt, že podceňovať dôležitosť IS vo firme a na základe toho zakúpiť lacnejší systém sa nemusí vyplatiť.

## **11 Náklady reengineeringu**

Je nutné počítať s tým, že reengineering nie je práve lacnou záležitosťou. Zvlášť, ak sa jedná o veľké podniky, ktoré ich veľkosť predurčuje k tomu, aby si na pomoc privolali konzultantskú spoločnosť, ak sa rozhodnú pre realizáciu BPR.

Zaujímalo ma, koľko finančných zdrojov by potrebovala spoločnosť, ktorá je predmetom mojej diplomovej práce, keby sa rozhodla pre oslovenie odbornej konzultantskej spoločnosti. Napísala som teda e-mail priamo do Klubu reengineeringu Ostrava a položila som im túto otázku. Odpoveď som žiaľ neobdržala, ale v knihe riaditeľa tohto klubu - Jaroslava Tománka som našla informáciu, že jedna hodina konzultácií stojí 1 500,- Kč. Ďalšie položky predstavujú peňažné prostriedky vynaložené na finančné odškodnenie prepustených zamestnancov, prípadne na pomoc pri hľadaní nových pracovných miest, náklady na reorganizáciu pracovísk. Nesmieme zabudnúť na náklady súvisiace s očistením obchodných vzťahov, školenia, náklady na administratívu a samozrejme nový informačný systém. Nie je vôbec jednoduché zostaviť predpokladané náklady reengineeringu. Ich celková výška sa bude odvíjať najmä od zvoleného informačného systému, od oblastí, ktoré bude

chcieť podnik týmto informačným systémom pokryť, taktiež od času, na aký si bude chcieť zakúpiť licenciu k programu, počtu konzultantských hodín poradenskej spoločnosti, ktoré sa firma rozhodne využiť. To sú asi najväčšie položky.

Celkovo môžem povedať, že treba rátať s nákladmi vo výške niekoľko desiatok miliónov. To určite nie je málo ani v rozpočte veľkých firiem. Netreba ale zabúdať na prínos, ktorý aplikácia reengineeringu do podniku prinesie a úspory plynúce z efektívnejšieho chodu podniku.

## 12 Záver

Vo svojej práci som sa snažila podať komplexný pohľad na reengineering ako v rovine teoretickej, tak praktickej. Mojou snahou bolo vystihnúť podstatu BPR a spôsob jeho realizácie. Reengineering predstavuje pre podnik radikálnu zmenu, teda od základu samotnej existencie, je to cesta zložitá a veľmi kľukatá a to nielen z dôvodu časovej a finančnej náročnosti, ale aj z dôvodu prekonávania zažitých konvencií, ktoré sú neraz vo firme neprekonateľnými bariérami. Preto nečakám, že každý podnik si zvolí túto cestu, keď je toľko iných menej bolestných riešení... Práca ani nemala slúžiť ako agitačný prostriedok na častejšie využívanie reengineeringu ako riešenia podnikových problémov. Je to skôr demonštrácia faktu, že keď sa manažment dokáže pozrieť na firmu s nadhľadom, zistí, že stále je čo zlepšovať a niekedy je potrebné zrealizovať naozaj radikálnu zmenu. Jedným z možných spôsobov, ako takúto zmenu dosiahnuť, ponúka BPR... Prečo reengineering? Dúfam, že odpoveď na túto otázku priniesla teoretická časť práce. Ako zmenu zrealizovať? Na zodpovedanie tejto otázky som sa sústredila v časti praktickej.

Ako sa utvrdiť v presvedčení, že reengineering je tým pravým riešením? Dobrý reengineeringový projekt vedie k výsledku, ktorý:

- je zameraný na zákazníkov
- je vytvorený pre budúcnosť
- prináša významné a podstatné zlepšenia činnosti celého podniku<sup>31</sup>

Som presvedčená, že všetky tieto tri body spĺňa reengineeringový projekt, ktorý som pre firmu navrhla. Verím, že riešenie, ktoré ponúka, by mohlo byť pre podnik veľmi prínosné. Výsledky práce budú predložené manažmentu firmy a je potom už len na ňom, či sa pre toto riešenie rozhodne. Som si vedomá toho, že náklady na projekt sú veľmi vysoké. Na druhej strane som ale presvedčená, že výsledky, ktoré sa dostavia po úspešnej aplikácii BPR za to stoja a vložené investície sa firme vrátia v priebehu niekoľkých rokov.

---

<sup>31</sup> ŘEPA, V.: Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování, s. 50

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

Alena Boková

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Hrnčiarska 889, 013 03 Varín



## 13 Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

CRAINER, S. *Kompendium managementu, 50 knih, které změnili management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 235 s. ISBN 80-7226-109-6.

CRAINER, S. *Moderní management, základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

ČARNICKÝ, Š.; VAVRINČÍK, P. *Informačné systémy a reinžiniering v podnikovom manažmente*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2003. 148 s. ISBN 80-225-1725-9.

DRUCKER, P. F. *Věk diskontinuity*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-44-6.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.

HRAŠKOVÁ, D. *Prechod organizácie z funkčného riadenia na procesné*. In Verejná správa. Žilina: Poradca, 2008. ISSN 1337-0448, roč. 3, č. 7-8, s. 96-106.

KELADA, N. J. *Integrating reengineering with total quality*. 1. vyd. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1996. 471 s. ISBN 0-87389-339-5.

KITA, J. *Reengineering and marketing, Proceedings of the International Workshop*. Bratislava: EKONÓM, 2000. 95 s. ISBN 80-225-1321-0.

LUKOSZOVÁ, X.; GRASSEOVÁ, M.; MENŠÍK, O. *Řízení nákupu*. Ostrava, 1999. 131 s. ISBN 80-7078-674-4.

MIKUŠOVÁ, M. *Prevenca a řízení krize podnikatelských subjektů*. Podklady k cvičeniam z predmetu Prevenca a řízení krize PS. 2008.

ROBSON, M.; ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.

THOMASOVÁ, E. *Moderné trendy v organizačnej štruktúre podnikov*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2003. 122 s. ISBN 80-225-1751-8.

TOMÁNEK, J. *Reengineering a management změn*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 228 s. ISBN 80-7261-143-7.

## **Internetové zdroje**

BERGEY, J.; SMITH, D.; TILLEY, S.; WEIDERMAN, N.; WOODS, S. *Why Reengineering Projects Fail* [online 15. 2. 2010]. Dostupné na internete: <[www.cs.cmu.edu/~aldrich/courses/654-sp05/.../Bergey99.pdf](http://www.cs.cmu.edu/~aldrich/courses/654-sp05/.../Bergey99.pdf)>

*BPR – the hype, myth, reality and future* [online 29. 2. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.alagse.com/pm/p13.php>>

GUROWITZ, M. E. *Why Reengineering Fails* [online 2. 2. 2010]. Dostupné na internete: <[www.gurowitz.com/articles/Reengineering.pdf](http://www.gurowitz.com/articles/Reengineering.pdf)>

HNILICA, M. *Ako ušetriť nákupom informačného systému* [online 20. 3. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.datalock.sk/sk/o-nas/media/clanok/a2234-Ako-usetrit-nakupom-informacneho-systemu>>

*Prosci's Best Practices in Business Process Reengineering* [online 4. 2. 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.prosci.com/cm-bpr-catalog.pdf>>

RAJ, M. *Business Process Re-Engineering Future Trends* [online 12. 3. 2010]. Dostupné na internete: <<http://toostep.com/trends/business-process-re-engineering-future-trends>>

SCHUMACHER, D. W. *Managing Barriers to Business Reengineering Success* [online 1. 2. 2010]. Dostupné na internete: <[http://www.prosci.com/w\\_1.htm](http://www.prosci.com/w_1.htm)>

WALTERS, G. *Why Reengineering Fails so Often* [online 25. 1. 2010]. Dostupné na internete: <[www.freequality.org/sites/www\\_freequality\\_org/.../Reengineering.ppt](http://www.freequality.org/sites/www_freequality_org/.../Reengineering.ppt)>

### **Nepublikované zdroje**

interné materiály a podklady firmy, výročné správy, konzultácie s manažmentom firmy  
webová stránka spoločnosti

## **14 Zoznam obrázkov**

- Obr. č. 1 – Zákazníci procesu
- Obr. č. 2 – Diagram reengineeringu
- Obr. č. 3 – Procesy v podniku
- Obr. č. 4 – Členenie procesov
- Obr. č. 5 – Kritické faktory úspechu
- Obr. č. 6 – Kľúčové procesy
- Obr. č. 7 – Matica KFÚ/výkonnosť
- Obr. č. 8 – Oblasti merania procesu
- Obr. č. 9 – KPI nového procesu

## **15 Zoznam príloh**

- Príloha č. 1 - Plánovanie, program riadenia výroby časť 1/1
- Príloha č. 2 - Plánovanie, program riadenia výroby časť 2/2
- Príloha č. 3 - Proces nákupu časť 1/2
- Príloha č. 4 - Proces nákupu časť 2/2
- Príloha č. 5 - Prenájom strojného zariadenia
- Príloha č. 6 - Decentralizácia vs. centralizácia
- Príloha č. 7 - Agregácia nákupu
- Príloha č. 8 - Organizačná štruktúra podniku
- Príloha č. 9 - Pôvodná organizačná štruktúra výrobného úseku
- Príloha č. 10 - Návrh novej organizačnej štruktúry